سلسلة

الإدارة في أسبوع

(٤)

الإدارة الصناعية
وتحفيز الموظفين

إيهاب صبيح محمد زريق

ماجستير في إدارة الأعمال

طبعة مزيدة ومنقحة

الإهداء

إلى

أختي وفاء،

ريحانة البستان،

متمنيا لها دوام السعادة

مقدمة

إن الإدارة هي "العملية الاجتماعية التي تترتب عليها المسئولية عن تخطيط وتنظيم أعمال مشروع ما بصورة فعالة واقتصادية بهدف تحقيق غايـــة أو مهمـــة معينة. وهي تنطوي على الحكم والتقرير في مسألة تحديد الخطط واستخدام البيانات من أجل مراقبة أداء العمل وتقدمه بالنسبة إلى تلك الخطــط، وتوجيــه المــوظفين ودمجهم وحثهم والإشراف عليهم أثناء تنفيذ الأعمال المنوطة بهم[1]".

وفي مقال للدكتور زاهي حواس بعنوان "كيف بنى عشرون ألفا من المصريين هرم خوفو؟"، قال:... لم يثبت الكشف عن مقابر العمال بناة الأهرام أن المصريين هــم بناة الأهرام فقط، بل أثبتت الحفائر أيضا وجود نظام إداري محكم لتنفيذ هذا العمل الجبار. فقد قامت بعثة جامعة شيكاغو برئاسة "مارك لينر" بالكشف عــن منطقــة الإدارة الخاصة بالعمال والتي كانت تتبع "رئيس كل أعمال الملــك"، وهــو أهــم منصب في مصر القديمة بعد الملك، فهو المسئول عن بناء الهرم وهو الذي يقــدم للملك تقارير يومية عن سير العمل في بناء الهرم... ونحن نعتقد أن نظـــام الإدارة والإشراف على العمال في نظري يشكل أهمية قصوى، لأن لنا أن نتصور كيــف استطاع المصري القديم تنظيم عملية حضور العمال مــن صــعيد ودلتــا مــصر وتسكينهم بمنطقة الهرم والإشراف على سكنهم وأكلهم وشربهم وأيضا تنظيم قيامهم صباحا مع شروق الشمس وعودتهم في الغروب، والإشراف على العمـــال الـــذين يقطعون الأحجار، وآخرون ينقلونها، وتنظيم الإشراف على جوانب الهرم، حيــث

1- قاموس الإدارة لنبيه غطاس.

كان يوجد مشرف لكل جانب من جوانبه وعدد عمال مسئول عنهم، وهذه هي فـــي رأيي هي المعجزة الحقيقية .. "معجزة إدارة بناة الأهرام[٢]".

إذن، مفهومَ الإدارة قديمٌ قِدم الجنس البشرى نفسه. بل من الممكن القــول أن الإدارة عصب الحياة منذ قديم الزمان. ومفهوم "الأسرة" ذاته يتطلب أن تكون الحياة منظمة، وموارد الطعام مقسمة بطريقة تزيد الانتفاع منها إلى الحد الأقصى، واتخاذ الخطوات المناسبة لتأمين سلامة الأسرة... كل ذلك من مقومات الإدارة الناجحـــة. كما يظهر التاريخ المدوَّن تطبيق الحضارات القديمة لبعض أساليب الإدارة الشائعة، ويرجع ذلك إلى ٥٠٠٠ آلاف سنة قبل الميلاد حينما استخدم الــسامريون القــدماء السجلات المدونة في الأعمال الحكومية، وبنى المصريون القــدماء الأهــرام قبــل حوالي ٧٠٠٠ سنة كما تقدم أعلاه. ومن الطبيعي، افتــراض أن جميــع وظــائف الإدارة الحديثة، ونقصد التخطيط والتنظيم، والتوجيه، واختيار الموظفين، والرقابة، قد قامت بدور كبيرً ومتناسق في بناء هذه الآثار الخالدة.

يقول البروفيسور بيتر دراكر، رائد الإدارة الحديثة[٣]:

"إن الإدارة عامل حاسم في التقدم الاقتصادي والاجتماعي. وقد اتضح بجلاء أن فكرة العالم الاقتصادية التقليدية عن التنميــة باعتبارهــا وظيفــة لحفــظ المدخرات، واستثمار رأس المال فكرة لا تفي بالمراد. وفي الواقــع، لا تنــتج المدخرات، واستثمار رأس المال، الإدارة والتنمية الاقتــصادية. بــل علــى النقيض تماماً، تنتج الإدارة التنمية الاقتصادية والتطور الاجتماعي علاوة على المدخرات واستثمار رأس المال".

وسلسلة "الإدارة في أسبوع" سلسلة سهلة الأسلوب، بسيطة العرض، تغطي كافة جوانب الإدارة وتقدم للقارئ الأكاديمي المتخصص والقارئ المثقــف أحــدث الأساليب والنظريات والقضايا الهامة في الإدارة من خلال أجزائها الأربعة.

[٢]– جريدة الأهرام المصرية، السنة ١٢٥، العدد ٤١٥٥٠ ، وتاريخ ٩ سبتمبر ٢٠٠٠م.

[٣]– أنظر أيضا الجزء الأول، الفصل الأول.

نتناول في الكتاب الأول مفهوم الإدارة ومهام الإدارة والمسئوليات وتطــور الفكر الإداري عبر التاريخ وصولا إلى نظرية الإدارة بالأهداف. ثم نناقش بعــض القضايا الإجتماعية والأخلاقية في الإدارة ووجهة نظر الجمهور والمجتمع لرجــال الأعمال وأصحاب المؤسسات التجارية والصناعية الكبرى. وقد أضفنا فــي هــذه الطبعة فصلين أحدهما عن الإدارة والسلوك التنظيمي والآخر عن الإدارة والإبداع.

ويتضمن الكتاب الثاني وظائف الإدارة الأساسية على الترتيــب وبــشكل مفصل:

١. التخطيط
٢. التنظيم
٣. اختيار الموظفين
٤. التوجيه والقيادة
٥. الرقابة

أما الكتاب الثالث فيشتمل على أساليب عملية إتخاذ القــرارات الــسليمة، ونظم المعلومات، وإدارة العمليات والإنتاج، وأخيرا على فصل كامــل عــن دور الإتصالات الفعالة في نجاح الإدارة.

ونناقش في الكتاب الرابع أساليب تحفيز الموظفين والتطــوير الإداري ثــم العلاقات الصناعية ودور نقابات العمال في الصناعة ودور مدير شئون الموظفين، ودور رؤساء العمال في الصناعة وأهمية الديمقراطية الصناعية وأخيــرا أســاليب إدارة الخلافات والمنازعات. وقد أضفنا في هذه الطبعة الثانية ملخصا لمصطلحات الإدارة والعمال باللغتين العربية والإنجليزية.

نأمل أن تحقق هذه السلسلة الأهداف المرجوة منها وأن تفتح أفاقــا جديــدة وأفكارا حديثة لكافة المهتمــين والعــاملين فــي مجــال الإدارة. والله مــن وراء القصد،،،،،،

إيهاب زريــق

الفصل الأول

تحفيز الموظفين وتطوير الإدارة

اليوم، وأكثر من أي وقت مضى، أصبح من الصعب توظيف، وتحفيز، وكسب حب الموظفين للشركات التي يعملون بها إذ لم تعد أساليب التحفيز التقليدية ذات فائدة تُرجى اليوم، ولم يعد من السهل ضمان ولاء الموظفين للشركة أو الحصول على موظفين مؤهلين ومتحمسين للعمل، ولم تعد الشهادة الجامعية اليوم ضمانا للحصول على وظيفة جيدة إذ تفقد الشهادة الجامعية قيمتها ما لم يحاول حاملها إكتساب المعلومات الجديدة في مجال تخصصه.

وعلى غرار ذلك، فقد تغيرت اللوائح والقوانين والأنظمة التقليدية واندثرت علاقات العمل التي كانت سائدة بالأمس القريب. ولم يعد شغل وظيفة حكومية روتينية مدى الحياة أمل الخرجين اليوم. وفيما تغيرت وجهات نظر الموظفين تجاه أصحاب العمل وبيئة العمل ذاتها وعلاقات العمل، وكيَّفوا أنفسهم وفقا لقواعد العمل الجديدة، ما برحت معظم الشركات تزاول العمل وفقا لعلاقات العمل القديمة، وباءت محاولاتها بالفشل بصدد تطوير أساليب عملياتها أو تطبيق أساليب تحفيز الموظفين ومواجهة التحديات التي طرأت في ظل بيئة النشاط التجاري دائم التغيير اليوم.

ومن ثم، فقد حظي مجال تحفيز الموظفين باهتمام كبير من قبل علماء النفس وعلماء الإدارة على حد السواء. وفي هذا الفصل نتناول بالتفصيل أساليب تحفيز الموظفين، وتأثير هذه الأساليب على سلوك الموظفين، وعلاقات هذه الأساليب بالأداء. كما نطرح بعض الأسئلة التي سنجيب عليها بين طيات هذا الفصل مثل: هل التحفيز صفة موروثة أو مكتسبة؟ وهل التحفيز يكافيء العلاوات أو الحوافز التي عادة ما تكون حوافز مادية؟ وهل تتأثر أساليب تحفيز الموظفين بالتغيرات في الحوافز والعلاوات المادية؟ وهل يتم تحفيز جميع الموظفين بنفس الدرجة في ظل نفس الظروف البيئية؟

إن قوة تحفيز الموظفين قوة ديناميكية تدفع المرء إلى العمل وبذل قصارى جهده في سبيل إنجاز المهام المناطة به. وتوجه كافة الدوافع نحو تحقيق الأهداف مثل إذا كنت لا ترغب في العمل وقتا إضافيا بصفة عامة، ولكن دعتك الحاجة يوما ما إلى اللجوء إلى العمل الإضافي لكسب أموال أكثر وبالتالي اضطررت إلى تغيير سلوكك للوفاء باحتياجاتك المادية.

وحسب الموضح سابقا، يعتبر العنصر البشري العنصر الأساسي في الإنتاج، وبدونه تغدو الموارد المادية بلا جدوى. ورغم أهمية هذا العنصر، إلا أنه يعتبر أكثر العناصر تعقيدا ولا يمكن التنبؤ به. ومن ثمَّ، فإن فهم السلوك البشري والتأثير عليه إيجابيا يمكن أن يزيد من الإنتاجية ويُحسن الأداء لأن مستوى الأداء لموظف هو عبارة عن قدرته علـــى أداء العمـــل بالإضافة إلى الدوافع الحافزة له على الأداء. وتحدد القدرة ما بإستطاعة الموظف أدائه بينمـــا تحدد الدوافع الحافزة ما سيفعله أو كم أدائه. وفي حين يمكن الحكم على القدرة وقياسها بخلفية ومهارات ودورات الموظف التدريبية، تعتبر الدوافع الحافزة قوة كامنة في الـــنفس البـــشرية. وكلما زادت الدوافع الحافزة، ارتفع إنتاج الموظف والعكس صحيح. ومن ثم، يجب أن تقـــوم الإدارة بتطبيق أساليب التحفيز الأكثر فعالية واتخاذ الخطوات الضرورية في ســـبيل تحقيـــق ذلك.

وتعرِّف موسوعة الإدارة الدوافع الحافزة على أنها "درجة جاهزية المؤسسة للـــسعي نحو تحقيق هدف معين"، ويعرِّفها البروفيسور فيتلز Viteles على أنها "تمثـــل الحاجـــة غيـــر المرضية التي تحدث حالة من التوتر وعدم التوازن تجعل الفرد يتحرك في إطار موجه نحـــو الهدف باتجاه إستعادة حالة التوازن عن طريق إشباع الحاجة أو الرغبة لديه".

وفيما تتمثل مهمة الإدارة الأولى في وضع الأهداف التنظيمية، تكمن أهداف أســـاليب التحفيز في إحراز المؤسسة لهذه الأهداف بشكل أكثر فعالية من أجل إحداث بيئة عمل معنوية ومادية يسعى فيها الموظفون نحو العمل بحماس وشعور بالمسئولية والولاء وروح الفريـــق. ويعتبر تحفيز الموظفين عبارة عن مجموعة من العوامل الكثيرة التي تـــؤثر علـــى الـــسلوك الإنساني. ومن هذه العوامل يبرز عاملان مهمان:

الأول:

فهم واستيعاب دوافع وإحتياجات ورغبات الموظفين الأساسية التي بالإمكان التـــأثير عليها أو تحفيزها.

والثانـي:

توفير الإتصالات التي تقدم الحافز لإشباع هذه الرغبات. ومن الطرق المستخدمة لهذا الغرض: منح الحوافز المادية، وإنشاء بيئة عمل ودية، وشعور الموظفين بالمسئولية، وإتاحة فرص الترقية إلى المناصب العليا.

فهم السلوك:

ترتبط الدوافع الحافزة أو تحفيز الموظفين إرتباطا وثيقا ببعض خصائص السلوك الإنساني. ومن النادر أن يتم تحفيز الأفراد الكسالى ممن لا يتمتعون بأي شعور بالمسئولية. وهناك بعض السمات التي بالإمكان إعتبارها شروطا أساسية للتحفيز. وهذه الصفات إما صفات موروثة أو مكتسبة. وفي الماضي، كانت الأسرة تقوم بدور هام للغاية في تشكيل نمط سلوك الفرد. وهناك بعض الصفات الموروثة التي لا تخضع للتعديل. ولكن، مع ذلك، إذا لم يكن بالإمكان تغيير السلوك، فإن فهم السلوك على أقل تقدير يحسن من توقعات التصرفات والسلوكيات الإنسانية.

وقد أجرى أحد علماء النفس أبحاثا هامة على دوافع وأسباب السلوك الإنساني. وقال بأن الناس يتأثرون بعدد من العوامل المتغيرة وأن تأثير هذه العوامل يحدد نمط السلوك. وأطلق على مفهوم هذه التأثيرات اسم "نظرية الميدان" واقترح أن:

س = و (ف ، ب)

حيث (س) هي السلوك، و(و) الوظيفة، و(ف) الفرد، و(ب) البيئة المحيطة به.

وحتى يتسنى فهم واستيعاب عامل التحفيز، فإنه من المهم إدراك تأثير البيئة على الفرد وتأثير الفرد على البيئة والتفاعل بين البيئة والفرد وإعتماد كل منهما على الآخر. ويرتبط هذان العاملان إرتباطا وثيقا ببعضهما البعض، ولا يمكن تفسير الصفات السلوكية بناءً على أحد العاملين فقط. ويمكن أن يتغير سلوك الفرد بتغير البيئة. فالفرد الذي يفقد وظيفة ذات دخل جيد قد يتصرف بشكل مختلف تماما عند فقدانه لهذه الوظيفة. وعلى غرار ذلك، لا يمكن أن تكون البيئة في حد ذاتها سببا لسلوك معين. وكذلك يتصرف الناس بطريقة مختلفة في نفس البيئة أو الموقف المماثل.

على سبيل المثال، أحدثت بعض برامج التدريب أو برامج إعادة التأهيل التغيير في تصرفات أو سلوكيات الأفراد. وبالمثل، يمكن أن يحدث الأفراد تغييرا في البيئة بوضع الأهداف المحددة والمعايير والتصميم الجاد. ومن ثمّ، يتحتم على الإدارة إدراك هذه العلاقات المتشابكة من أجل الإستخدام الأمثل للموارد البشرية.

أسباب السلوك الإنساني:

آثار هذا الموضوع إهتمام المفكرين وعلماء النفس والسلوك منذ أمد بعيد. فانبرى المفكرون يتحرون ظاهرة "السبب" و "التأثير" والعلاقة بينهما. وكذلك بذل علماء النفس

والسلوك قصارى جهدهم لكشف النقاب عن أسباب الطريقة التي يتصرف بها الناس وكشف النقاب عن القاسم المشترك للسلوك الإنساني والذي بالإمكان تعميمه وتصنيفه إلى أسباب معيارية تؤدي إلى أنماط سلوكيات مستقلة قابلة للتحديد، وعن طريق إكتشاف وتحليل هذه الأسباب يمكن التنبؤ بالسلوك الإنساني ومراقبته. وبوجه عام، يمكن تصنيف أسباب السلوك الإنساني إلى: صفات موروثة وصفات مكتسبة.

١- ***الصفات الموروثة***:

وهي صفات يمكن أن تتغير أو لا تتغير بتأثير القوى الخارجية، ومن هذه الصفات ما يلي:

أ-***الصفات السيكلوجية***:

ومن هذه الصفات ما يتعلق بطول ونحافة أو سُمنة الفرد وقوة إبصاره وقوته الجسدية، والبراعة اليدوية أو العقلية والتي لها تأثير بالغ على جودة الأداء وبخاصة في الوظائف التي تتطلب براعة فنية كالرسم أو الزخرفة.

ب- ***الذكاء***:

رغم أن الذكاء صفة وراثية أصيلة إلا أن الدراسات أثبتت أنه قد يتمتع أطفال الآباء من ذوى الذكاء الخارق بذكاء أقل والعكس صحيح. وكما هو معروف، فإنه يمكن تنمية الذكاء بواسطة توفير البيئة الملائمة وأساليب التحفيز المناسبة. ولعل خير مثال نسوقه على ذلك هو العالم "أينشتين" الذي لم يكن معروفا بالذكاء الخارق في سنوات طفولته المبكرة. على أية حال، يرتبط الذكاء كسمة مميزة ببعض مظاهر السلوك.

ج- ***الجنس:***

هناك جدال واسع النطاق حول تأثير طرفي الجنس البشري - الرجل والمرأة- على مظاهر السلوك. فيُتوقع من الرجل دائما أن يكون صلبا وجسورا بينما المرأة رقيقة وناعمة وعاطفية. ومن ثم، تختلف تربية الأولاد عن البنات في محيط الأسرة الواحدة. ورغم سيطرة المرأة على بعض الوظائف مثل وظائف الممرضات والمضيفات الجويات، إلا أن الوضع تغير وبدأ الرجال في شغل هذه الوظائف أيضا. أما بالنسبة لمجال الإدارة، فلا يوجد ثمة إختلاف بين الرجل والمرأة في أنماط السلوك العملية.

د- **العمر**:

نظرا لتحديد عمر الإنسان بتاريخ ميلاده، فإنه يعتبر صفة وراثية أصيلة. ويؤثر العمر على سلوك الإنسان من الناحية الفسيولوجية والناحية السيكلوجية. ومن الناحية الفسيولوجية، يتوقع أن يكون الشباب أكثر حيوية ونشاطا وقبولا للمخاطرة فيما يفترض أن يكون كبار السن أكثر محافظة ورصانة. ومن الناحية السيكلوجية، يكتسب كبار السن خبرة أكثر مع تقدم العمر، وتضعف ذاكراتهم وتخر قواهم البدنية، وتتغير أنماط سلوكهم وفقا لذلك. ويقول العلماء أن ذروة إبداع المرء بين سن الثلاثين والأربعين.

هـ- **الدين**:

يقوم الدين بدور مهم للغاية في تحديد أنماط السلوك لدى الأفراد وبخاصة فيما يتعلق بالسلوك الأخلاقي إذ يتحلى المتدينون بدماثة الخلق والقناعة وبذل الجهد الصادق في إنجاز العمل المناط بهم. كما يحدد الدين وجهة النظر تجاه العمل والمرأة والحوافز المادية.

٢- **الصفات المكتسبة**:

يتك اكتساب معظم الصفات السلوكية المسئولة عن أنماط كثيرة من السلوك الإنساني من جراء تعرضنا لمواقف مختلفة في نطاق الأسرة والبيئة الخارجية. وتُعرف الصفات المكتسبة على أنها "التغير الدائم نسبيا في السلوك الناتج عن التفاعلات مع البيئة".

وتؤثر هذه الصفات على قيم ومواقف الفرد تجاه البيئة والناس من حوله. ويتم اكتساب القيم من الأبوين ومبادىء وقيم الأخلاق السائدة في المجتمع حيث يتعلم الأطفال قيم الأمانة والصدق في التعامل مع الناس وحُبّ الآخرين من محيط الأسرة. وإذا كان الأبوان في شجار دائم يترعرع الأطفال فاقدي الإحساس بالحبّ والعاطفة واحترام الآخرين. وإذا ساد البيت جو الوئام والحب، تطبع في نفوس الأطفال عاطفة حبّ واحترام الآخرين وتملأ صدورهم بالتفاؤل في الحياة.

كما أن للبيئة المادية تأثير كبير على سلوك الفرد. فالفرد الرياضي، على سبيل المثال، يكتسب صفات المنافسة والتعاون مع الآخرين. ونعرض فيما يلي بعض الصفات المكتسبة:

١- **الإدراك الحسي**:

الإدراك الحسي هي عملية إستقبال عقول الأفراد للمعلومات وتفسيرها، وهو نتاج تفاعل معقد للأحاسيس المختلفة مثل السمع والبصر. ويقوم الإدراك الحسي بدور بالغ

الأهمية في السلوك الإنساني والتنظيمي أيضا. على سبيل المثـــال، إذا أدرك أو استـــشعر المدير محدودية قدرة أحد مرؤوسيه، فإنه يعهد إليه بمسئولية محدودة حتى وإن كانت قدرة المرؤوس تفوق ذلك في الواقع. وبالمثل، يفقد المرء كثيرا من أصدقائه نتيجة لتغير إدراكه نحوهم.

٢ –*الموقف*:

وهو طريقة تنظيم الإدراك الحسي. وبعبارة أخرى، هو الميل إلى الشعور والتفكيـــر والإدراك والتصرف بطريقة معينة تجاه موقف ما. وللموقف ثلاثة عناصر تؤدي إلـــى نتائج قابلة للقياس. وهذه العناصر هي: الإحساس، والفكر، والسلوك. ويمكـــن قيـــاس الإحساس والفكر بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه موقف معين فيمـــا يمكـــن قيـــاس السلوك عن طريق تصرفات الأفراد العلنية أو سؤالهم عن سبب طريقة تصرفهم فـــي موقف محدد.

وبوجه عام، يكوِّن الفرد إما موقف إيجابي أو سلبي نحو الحياة. ويـــنعكس الموقـــف السلبي للعامل على العمل. ويمكن قياس موقف العامل السلبي عن طريق كثرة الغياب، وإنجاز العمل غير المطابق للمواصفات، وكثرة الشكاوي من بيئـــة العمـــل، أو كثـــرة مخالفاته للقواعد والقوانين التنظيمية. ويمكن تغيير هـــذه المواقـــف إمـــا بالإقنـــاع أو التدريب. وهناك ثلاثة عمليات تخدم كأدوات لإحداث هذا التغيير. وهذه العلمليات هـــي كالتالي:

أ– ***الالتزام بالأوامر والتقيد بالقوانين***: ويتم ذلك باستعمال الضغط الرقيق من خـــلال تطبيق أساليب الثواب أو العقاب لإحداث التغيير في السلوك مع توقع إســـتمرارية هذا التغير إلى الأبد.

ب– ***تحديد الأفراد المؤثرين***: ويستخدم هؤلاء الأفراد كعوامل مساعدة على التغييـــر. ومن الأفراد المؤثرين على الفرد أصدقائه الذين يكنّ لهم الحبّ والإحترام ويسعى دائما إلى اكتساب رضاهم. على سبيل المثال، في الحياة الزوجية، يقدم كل مـــن الزوج والزوجة بعض التضحيات ويحاولا تغيير سلوكهم لإرضاء الطرف الآخر.

ج– ***لدافع الداخلي أو الباطني***: ويعني دمج الموقف الجديد في النفس بحيث يصبح مبدءا داخليا مع المواقف الأخرى ويصبح جزءا من الشخصية عموما. وقد يحدث هذا التغيير بسبب رغبة الفرد في التغير بوازع داخلي يحثه عليه.

٣- *الشخصية:*

الشخصية هي عبارة عن مجموعة من الصفات، والسمات، والعادات، والإستجابات المشروطة لدوافع أو مثيرات محددة تُشكل إنطباع وتوجهات المرء نحو الآخرين. ويرى كثيرٌ من علماء النفس أن سمات الشخصية تكتسب تدريجيا في سنوات الطفولة المبكرة وأنه بالإمكان إحداث بعض التغيرات في الشخصية بعد سنوات الطفولة. ومن صفات الشخصية البيولوجية: التكوين الجسماني والذكاء. ومن الصفات المكتسبة: الصبر، والعقل المتفتح، وانبساط الشخصية. وفي كتاب صدر حديثا بالولايات المتحدة الأمريكية بعنوان "عقل المليونير"، أثبت المؤلف في دراسته على نحو ١٣٠٠ مليونير أمريكي أن هؤلاء المليونيرات متوسطي الذكاء ولا يتمعتون بالذكاء الخارق كما يعتقد البعض.

تأثير البيئة على السلوك:

فيما يعتبر السلوك رد فعل للمواقف، ونوع رد الفعل يعتمد على بعض الصفات السلوكية الموروثة والمكتسبة، تعتبر البيئة عاملا محفزا مهما في تقرير ردود الأفعال. ومن ثم، إذا كانت البيئة عاملا مكملا لأنماط السلوك الراسخة، فعندئذ، تُدعم التصرفات الإيجابية. وإذا كانت البيئة معادية لقيم ومهارات العمال، فحينئذ، تحدث ردود أفعال سلبية مثل فقدان بعض الناس المعروفين بالأناة والصبر لأعصابهم في مواقف معينة. وفيما يتم نقل العمال المهرة إلى عدة وظائف بسبب عدم توفر البيئة المدعمة لمواقفهم، يكتسب بعض العمال الأقل مهارة المهارات الجديدة بسبب العمل في البيئة المناسبة.

وتنقسم البيئة المحيطة بمكان العمل إلى:

١- *بيئة مادية*:

وهي عبارة عن ترتيب وتنظيم العمال والمعدات بشكل يؤثر إيجابيا على الأفراد. ومن العوامل المادية التي تؤثر على السلوك في مكان العمل: مستوى الضوضاء، ودرجة الحرارة، والتهوية، والنظافة، وسهولة إستخدام وتناول الأدوات والعِدد، وطبيعة العمل، وأثاث المكتب، وعدد العاملين في المكان الواحد، والإتصالات الإيجابية بين المدراء والمرؤوسين، وتوفر المطاعم في مكان العمل.

٢- *بيئة اجتماعية*:

وتتعلق بالتفاعل بين الأفراد واحترام مبادىء وقواعد السلوك والقواعد والقوانين الإجتماعية التي تحكم وتنظم سلوك الأفراد، وتتأثر ببيئة الأسرة، والأصدقاء، والزملاء في العمل، والجماعات التي ينتمي إليها الفرد. ويعتبر معظم السلوك نتاج الإحترام لمبادىء وقواعد السلوك والقوانين الإجتماعية. وتعتبر مبادىء وقواعد السلوك قوانين غير مدونة وتوقعات غير رسمية لطريقة تصرف المرء في

مواقف إجتماعية معينة مثل إحترام المرء للآخرين ووقوفه في دوره في صـــف مـــا. وتفيد هذه المبادىء في تحديد معايير سلوك طائفة من الناس في بيئة معينة.

ومن جهة أخرى، تعتبر القوانين معايير سلوك مدونة ومصاغة بشكل دقيـــق، وتطبق على جميع الأفراد في المجتمع مثل عقوبة السجن للسارق. ويقـــود إحتـــرام القوانين ومبادىء وقواعد السلوك إلى مجتمع منظم ويمكِّن من توقع سلوك الأفراد.

أنماط السلوك المتغيرة:

ليس المدير الفعال المدير القادر على فهم وتوقع سلوك مرؤوسيه فحسب، وإنما الـــذى يتمتع بمهارات توجيه وإرشاد وضبط وقدرة على تغيير السلوك أيضا. ويمكن تغيير أو توجيه بعض أنماط السلوك المكتسبة إذا توفر العزم والتصميم الجاد لفعل ذلك في حـــين أنـــه مـــن الصعوبة بمكان إحداث أي تغيير في بعض أنماط السلوك الموروثة.

الاكتئاب النفسي:

رغم عدم توفر احصائيات عن تأثير ضغوط العمل والحياة في المجتمع العربي إلا أنه يمكن القول أن آثار ضغوط العمل والإجهاد الوظيفي لا تختلف من مجتمع لآخر لكنها تتفاوت في النسب تبعا لشدة هذه الضغوط وحدتها.

ويرى أحد أساتذة علم النفس أن اصطلاح الأرق الوظيفي قد لا يكـــون مناســـبا لأن مصطلح الأرق بمفهومه العام يقصد به عدم قدرة الفرد على النوم فيما يقصد بالأرق الوظيفي عدم قدرة الموظف على أداء عمله على الوجه الأكمل، لكن من المناســـب اطـــلاق مـــسمى الإجهاد النفسي على الأرق الوظيفي، وهو عبارة حالة شعورية تعبر عن ردة فعل الموظـــف للأحداث الضاغطة في بيئة العمل والت تتمثل في الارهاق الانفعالي أو فقدان المودة والتعامل مع العاملين في مهنته وفقدان الحافز على العمل، أو التوجهات السلبية نحو نفسه وعمله.

ويحدد ذاك العامل النفسي ثلاثة أبعاد للإجهاد النفسي والتي تتمثـــل فـــي الارهـــاق الانفعالي أي استنفاذ الطاقة الانفعالية للموظف وانخفاض قدرته الجسمية بسبب تعدد مسئولياته العملية، وتبلد المشاعر بمعنة درجة صلابة الموظف في التعامل مع زملائه ورؤســـائه فـــي العمل بسبب فقدان المودة والمشاعر نحو الآخرين وشعوره بالتباعد عنهم في مختلف المواقف في بيئة العمل، وأخيرا نقص الشعور بالانجاز الشخصي ويقصد به شعور الموظف بانخفاض الكفاءة الذاتية أو النجاح أو عدم الرغبة في بذل المزيد من الجهد للانجاز.

ويرى أحد اساتذة السلوك التنظيمي أن الاجهاد الوظيفي هو أحد تحديات الإدارة والإداريين في العصر الحديث، وذلك بسبب تعدد الضغوط الحياتية المعاصرة والمؤثرات البيئية المحيطة سواء كانت مادية أو سيكلوجية أو اجتماعية أو نفسية أو تقنية ومعلوماتية.

ويضع تعريفا مختصرا للضغوط الحياتية "بأنها مدى قدرتنا على التكيف مع الغير" مبينا أن هناك مصدرين للضغوط في العمل هما: ***الصفات الشخصية، وصفات الوظيفة.*** ويقصد فالأولى نوع شخصية الموظف ومدى تأثرها بالضغوط، ويقسم المختصون الشخصية إلى نمطين: نمط حساس أكثر عرضة للتأثر والقلق والضغوط من غيره حيث نجده يتميز بسرعة الانجاز وتحدي البيئة ومتغيراتها والحرص على انجاز الكثير في أقل وقت ممكن، ويتعرض هذا النمط في الغالب لأمراض لضغط الدم وزيادة الكوليسترول في الدم في حين أن النمط الثاني نراه أكثر هدوءا وأقل طموحا وأكثر سعادة وتأن في الحياة غير أنه يفتقر إلى انتهاز الفرص والمزايا لأن الوقت يلعب دورا في نجاح انجاز المهام.

وفيما يتعلق بالصفات الوظيفية، فقد أثبتت بعض الدراسات أن مديري المكاتب والمشرفين في الإدارة الدنيا أكثر عرضة لضغوط العمل والاجهاد الوظيفي عن غيرهم، كما أثبتت الدراسات أن المديرين تنبع ضغوطهم من عدة مصادر بعكس العلماء والمهندسين الذين يتعرضون لضغوط أقل، كما أن المنافسة الشديدة على الوظائف في بعض المؤسسات الكبيرة تساهم في ايجاد الضغوط لدى الموظفين والعاملين والفنيين، اضافة إلى أن نوعية تقييم الأداء الوظيفي تساهم في إحداث هذه الضغوط إلى جانب زيادة كمية العمل وعدم وضوح سياسات ومهام العمل تقود العاملين إلى الانهاك النفسي وعدم الرضا الوظيفي.

وتشير آخر احصائيات منظمة الصحة العالمية إلى أن ١٤٦ مليون شخص في العالم يعانون من الاكتئاب وقد تعرضوا لمتاعب أثرت على أنشطتهم وأمزجتهم، كما أصيب حوالي ٢٥ مليون شخص بإصابات مهنية، وترى منظمة الصحة العالمية أن الاكتئاب وتغير المزاج والقلق سيكونان السبب الأول في الإعاقة في الدول النامية عام ٢٠٢٠.

ويرى أحد الأساتذة أن غياب الإحصائيات حول تأثير ضغوط العمل والحياة في الدول العربية لا يعنى عدم وجودها، لكنه يعتقد أنها أقل مما يحدث في المجتمعات المتقدمة كأمريكا واليابان وأوربا مشددا على أن هناك مؤشرات قوية بوجود هذه الضغوط في الدول العربية من خلال ما يعانيه الأفراد في المدن الكبرى[1].

---

[1]- جريدة الشرق الأوسط، العدد ٧٨٨٣ وتاريخ ٢٠٠٠/٦/٢٨م.

عملية تحفيز الموظفين

حتى يتسنى تطبيق عملية تحفيز الموظفين على النحو الأكمل، يمكن تنفيذ الخطوات التالية:

١- تحليل الموقف تحليلا شاملا.

٢- إعداد، واختيار، وتطبيق أساليب التحفيز المناسبة للموقف.

٣- متابعة نتائج التطبيق.

١- ***تحليل الموقف:***

يجب تقدير حجم الموقف الذي يحتاج إلى تحفيز من أجل التحقق من إحتياجات التحفيز المطلوبة. ونظرا لإختلاف إحتياجات الموظفين من حيث الطبيعة والكم، فإنه يجب تقدير الإحتياجات الجماعية مع الأخذ في الإعتبار الفروق في الإحتياجات الفردية.

٢ -***إختيار وتطبيق أساليب التحفيز المناسبة:***

يتم إعداد مجموعة من أساليب التحفيز وإختيار الأفضل منها لمعالجة الموقف لتحفيز الجماعات المختلفة مع مراعاة التوقيت وحجم أسلوب التحفيز المطبق والأهدادف الفردية في إطار الأهداف الجماعية فضلا عن الأهداف التنظيمية.

٣ -***المتابعة:***

يمكن التحقق من تلبية أساليب التحفيز المختارة للأهداف المرجوة بالحصول على التغذية المرتجعة وتقييمها. وإذا كانت هذه الأساليب المختارة لا تفي بالأهداف المرجوة، فحينذ، يجب إختيار أساليب تحفيز بديلة وتطبيقها عوضا عن الأخرى.

أنواع أساليب التحفيز:

تنقسم أساليب التحفيز إلى:

١ -***أساليب التحفيز الإيجابية:***

وتشتمل على إدراك مجهودات الموظفين وتقدير مساهماتهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة. وتحسن هذه الأساليب من معايير الأداء، وتؤدي إلى رفع روح الفريق، والإحساس بروح التعاون والشعور بالإنتماء إلى المؤسسة. ومن أساليب التحفيز الإيجابية ما يلي:

أ- الثناء على العمل المنجز.

ب- الإهتمام الجاد برفاهية المرووسين.

ج- تفويض السلطة والمسئولية إلى المرووسين.

د- مشاركة المرووسين في عملية إتخاذ القرار.

٢- *أساليب التحفيز السلبية*:

وتقوم هذه الأساليب على أساس إتباع القوة أو استخدام أسلوب التهديد والوعيد في التعامل مع الموظفين. ولا شك أن عواقب الخوف من العقاب أو النتائج غير المحمود عقباها تؤثر سلبيا على السلوك مثل الخوف من الفشل في الإختبار أو الخوف من الحريق. وفيما يفيد الخوف من العقاب في تقويم السلوك أو في مواقف قمع الشغب، فإنه لا يوصي بإستعماله كأسلوب بديل قابل للتطبيق في الأعمال التجارية أو البيئة الصناعية الحالية نظرا لإرتفاع المستوى التعليمي للموظفين. كما يخلق العقاب حالة من الشتات الذهني تؤثر سلبيا على الشعور بالإنتماء، وروح التعاون، وبالتالي إنخفاض الإنتاج.

٣-*أساليب التحفيز الخارجية*:

وتستحث هذه الأساليب عن طريق عوامل خارجية ولا سيما الحوافز المالية. وقد ثار الجدال حول إعتبار الحوافز والعلاوات المالية بمثابة حوافز حقيقية للموظفين أو مجرد حوافز تدفعهم نحو العمل والإنجاز فقط. وتتضمن هذه الحوافز الحصول على الراتب الجيد، والميزات المضافة للأجور مثل التأمين الصحي والمعاش والإجازات مدفوعة الأجر وتوزيع نسب في الأرباح على الموظفين.

نماذج ونظريات التحفيز:

تقوم نظريات التحفيز بدورا كبير في مجال السلوك التنظيمي. وقد بُذلت جهود كبيرة لتحديد المتغيرات الخاصة التي يمكن إعتبارها مصدرا مباشرا للتحفيز نحو بلوغ الأهداف. ووضعت عدد من النظريات، وطورت النماذج لفهم طبيعة والعلاقات بين المتغيرات المختلفة التي تسبب سلوكا معينا وكذلك المتغيرات التي تعدل سلوكا محددا. ونعرض فيما يلي بعض هذه النماذج والدراسات:

١-*النماذج الثابتة*:

وهي أساسا محاولة لملاحظة طريقة إستجابة الشخص للقوى الخارجية دون ممارسة أية رقابة على الحركة وتسجيل تأثير هذه القوى الخارجية. ومن العوامل التي تقرر أو تؤثر على سلوك الفرد في نماذج التحفيز الثابتة ما يلي:

أ- ***الفطرة:***

وهي إستجابة المرء الفطرية لسلوك محدد بطريقة معينة. والسلوك الفطري سلوك عفوي يصدر عن الجميع بشكل تلقائي دون حساب العواقب التي قد تنجم عنه مثل غضب الفرد في حالة إنفجار إطار السيارة أثناء القيادة.

ب- ***مذهب المتعة***:

وهو مذهب يقول بأن اللذة أو السعادة هي الخير الأوحد أو الرئيسي في الحياة. وأول منْ قال بهذا المذهب هو الفيلسوف اليوناني أبيقور (٣٤١-٢٧٠ ق.م.) والذي قال بأن المتعة هي الخير الأسمى في الحياة وإن لزم بلوغه ملاقاة بعض الصعاب والألم المؤقت. وهذا النموذج صعب المنال عامة بسبب إختلاف مفهوم المتعة والألم من فرد إلى آخر كما أنه ليس بالإمكان تعميم السلوك القائم على هذين العنصرين في بعض المواقف أو التنبوء به.

ج- ***نظرية فرويد***:

أسسّ طبيب الأعصاب النمساوي فرويد سيجموند (١٨٥٦-١٩٣٩) طريقة التحليل النفسي. وتجمع هذه الطريقة بين الحوافز الفطرية وحوافز المتعة خارج نطاق تحكم الفرد ولكن تنبعث من العقل الباطني الذي يعكس السلوك. وتقول نظرية فرويد أن السلوك الإنساني سلوك غريزي يقوم على أسس حوافز الجنس والدوافع العدائية. وهذا يفسر إلى حد ما سلوك الفرد في مواقف معينة. ولكن، مع ذلك، لا يمكن تعميم هذه النظرية على جميع الأفراد نظرا لإختلاف تصرف الأفراد ذوي البواعث المتشابهة في نفس ظروف البيئة المحيطة.

د- ***الرجل الإجتماعي أو العقلاني***:

يقترح هذا النموذج أنه يمكن تفسير سلوك الفرد عن طريق العقلانية (كون الشيء موافقا للعقل)، وأن السلوك موجه نحو تحقيق أهداف إقتصادية أساسا. ويفترض هذا النموذج أن الإنسان كائن ذكي ولن يسمح بالغرائز والبواعث الفطرية بالتغلب على قدرته لإتخاذ القرارات العقلانية التي تمليها مصالحه الذاتية. وبالتالي، فحالما يتم تحديد الأهداف، يغدو بالإمكان قياس نمط السلوك والتنبؤ به.

٢ -النماذج الديناميكية أو المتغيرة:

تأخذ هذه النماذج في الإعتبار فرضية أن التحفيز عامل غير جامد أو ثابت وإنما ديناميكي يتغير بمرور الزمن أو تبدل البيئة المحيطة. والمرء لا يقبل ببساطة القوى الوراثية أو الخارجية كأمر محتوم ونهائي، بل يسعى جاهدا إلى تبديل أو التحكم في بعض العوامل المؤثرة التي ربما تعدل نمط السلوك. ونعرض فيما يلي أحد النماذج الديناميكية أو المتغيرة بالشرح والتفصيل.

نموذج ماسلو Maslow's Model

طوَّر ابراهام ماسلو، العالم النفسي، هذا النموذج في عام ١٩٤٣ على أساس خبرتـــه العيادية، ووضع نظرية التسلسل الهرمي للإحتياجات الإنسانية عن طريق طرح نفس السؤال التالي: "ما الذي يدفع الأشخاص إلى التصرف بنفس الطريقة التي يتصرفون بها؟" وللإجابـــة على هذا السؤال أعدَّ ماسلو قائمة بالإجابات استنبط منها نظريته.

وتقوم نظرية ماسلو على أساس فرضين رئيسيين، الأول: أن للإنسان إحتياجات كثيرة ذات طبيعة مختلفة تتراوح بين الإحتياجات البيولوجية على المستوى الأدنى إلى الإحتياجـــات السيكلوجية على المستوى الأعلى. والثاني: أن هذه الإحتياجات تحدث حسب ترتيب التسلسل الهرمي؛ بمعنى أنه ينبغي إشباع الإحتياجات على المستوى الأدنى قبل أن تغدو الإحتياجـــات على المستوى الأعلى حوافز دافعة.

وتفسر نظرية التسلسل الهرمي للإحتياجات السلوك الإنساني بطريقة أكثر واقعية، وتقوم أساسا على دراسة الحالات الداخلية للأشخاص كأساس للتحفيز، ولا تلعب الظروف البيئية ثمة دور في في ذلك. وقد افترض ماسلو خمسة إحتياجات رئيسية مرتبة على مستويات متتاليـــة. وينتج عن التغير الدائم لهذه الإحتياجات تغير في الأهداف والأنشطة .

ولكن قبل أن نذكر هذه الإحتياجات، لابد وأن نعرِّف الحاجة. تعرف الحاجة على أنها "نقص أي شيء مطلوب أو مرغوب أو مفيد". وهناك جانبان للـــدوافع الحـــافزة (١) شخـــصي (٢) موضوعي. والجانب الشخصي هو الحاجة أو الرغبة، أما الجانب الموضوعي فيحدد الهدف أو الحافز. لذا، من الضروري فهم الدور الذي تلعبه "الإحتياجات الإنـــسانية" إذا رغـــب المـــرء تحقيق الدوافع الحافزة القصوى. ونعرض فيما يلي هذه الإحتياجات بالشرح والتفصيل:

١-***الإحتياجات السيكلوجية***:

وتشبع هذه الإحتياجات أساسا الرغبات البيولوجية الرئيسية أو الـــسيكلوجية للإنسان، وتشتمل على الحاجة إلى المطعم والمسكن والمشرب والجنس.

٢-***إحتياجات الأمان والسلامة***:

حالما يتم إشباع الإحتياجات الفسيولوجية تسيطر على الإنـــسان إحتياجـــات الأمان أو السلامة من أجل الحفاظ على الذات من الأذى أو الهلاك. ومـــن مظـــاهر إشباع هذه الإحتياجات التأمين الصحي والتأمين على الحياة ضد المرض أو الحوادث.

٣-*الإحتياجات العاطفية والإجتماعية*:

وتشتمل على إحتياجات الشعور بالإنتماء والحب والعاطفة والصداقة والتفاعل الإجتماعي والإحترام من قبل أفراد المجتمع.

٤-*الإحتياجات إلى الإحترام والتقدير*: وتشمل هذه الإحتياجات إحترام الذات وإحترام الآخرين للفرد. ويعد إحترام الذات تقدير داخلي بينما إحترام الآخرين تقدير خارجي لشخص المرء ومساهمته أيضا. وينتج عن إشباع هذه الإحتياجات الشعور بقيمة الذات والثقة بالنفس.

٥-*الإحتياجات إلى تحقيق الذات*:

وتتضمن هذه الإحتياجات إدراك الفرد لقدراته والسعي نحو تطويرها إلى أقصى حد ممكن. ويعتبر إشباع هذه الإحتياجات المستوى الأعلى في التسلسل الهرمي لماسلو، وتنشأ كدافع بعد إشباع جميع الإحتياجات الأخرى. وفي هذا المستوى، يسعى الفرد إلى إثبات الذات في العمل وقبول التحدي وأداء المهام الصعبة التي تتيح له فرص الترقي والتقدم في العمل.

إن نموذج ماسلو نموذج عام تتفاعل فيه كافة الإحتياجات مع بعضها البعض إلى حد ما. وهذه الإحتياجات دائمة التغير والتنوع. ويمكن أن يحول الفرد أولوياته إلى الإحتياجات الإجتماعية والعاطفية بدلا من الحاجة إلى المكانة المرموقة في المجتمع إذا حصل له فراغ نفسي في حالة فقد صديق له فجأة. وعلى غرار ذلك، ربما لا يتطلع الفرد إلى إشباع الإحتياجات الأعلى بعد الإنتهاء من إشباع الإحتياجات الأدنى.

وهناك نوعان من الحوافز (١) حوافز مادية (٢) وحوافز غير مادية أو معنوية. وعلى ضوء نظرية التسلسل الهرمي للإحتياجات، وفي حالة الأفراد العاملين على المستويات الدنيا حيث لم تُشبع الإحتياجات الفسيولوجية إشباعا تاما يمكن أن يكون المال حافزا قويا للسلوك الإنساني. ولكن، كلما ارتقى الفرد في التسلسل الهرمي للإدارة وبالتالي في التسلسل الهرمي للإحتياجات، ما يزال المال حافزا مهما في ظل إرتفاع الأسعار في الوقت الراهن. ولا ريب أن وجود برنامج للتعويضات التي تُدفع إلى العاملين الذين يُصابون بأذى أثناء العمل أو إلى أهليهم يساعد الشركات على تحفيز الموظفين على العمل وتحسين الإداء.

برنامج التعويضات:

يشتمل برنامج التعويضات الفعال على الراتب الأساسي والحوافز بالإضافة إلى المزايا المضافة للأجور. وينبغي أن يكون الراتب الأساسي معادلا للرواتب التي تمنحها الشركات

الأخري لموظفيها في نفس الوظائف. وتكمن أهمية الراتب الأساسي في أنه يحدد كثير من المدفوعات الأخرى مثل العلاوات والمزايا المضافة للأجور. ويمثل الراتب الأساسي قيمة الوظيفة على المدى البعيد بغض النظر عن العلاوات التي تمثل قيما على المدى القصير.

ومن أمثلة التعويضات الناجحة التي تساهم في تكامل أهداف الموظفين والشركات، دفع نسب عمولة للبائعين بحسب أنواع المنتجات، وكلما ارتفعت أسعار المنتجات زادت عمولة البائعين.

ولا تحفز المزايا المضافة للأجور، مثل العلاج المجاني، الفرد بسبب إعتقاده أن هذه المزايا أمر مسلم به وغير قابل للجدال أو النقاش بعد مرور فترة من الزمن. ولكن في الأعم الأغلب، تحدث الميزات المضافة للأجور الولاء للشركة بسبب أنها لا تعتمد، بخلاف العمولات، على زيادة الإنتاج أو الأداء الجيد مباشرة.

وحتى يتسنى تحفيز المدراء التنفيذيين، اقترح بعض خبراء الإدارة بين الفينة والفينة أن وضع خطة تعويضات مصممة خصيصا لهم حسب نوع القطاع، وحجم المؤسسة، والمستوى التعليمي للمدير التنفيذي ومدي مساهمته في أنشطة الشركة يمكن أن يكون عنصرا أكثر فعالية للمؤسسة. ولكن بدلا من ذلك، رأى الكثيرون من خبراء الإدارة استخدام خطة تعويضات شخصية لتقييم مساهمة كل مدير في أنشطة الشركة، وتقرير نمط عمله، وتأثير خدماته على أرباح ونمو الشركة، وبالتالي تحديد التعويضات المناسبة لكل مدير.

الحوافز غير المادية أو المعنوية:

رغم أن المال يعتبر حافزا هاما للسلوك الإنساني، وفقا للتسلسل الهرمي للإحتياجات، فإنه يساعد فقط على إشباع الإحتياجات الفسيولوجية للإنسان. وهذا يقودنا إلى التركيز على الحوافز غير المادية أو المعنوية التي تهدف إلى إشباع الإحتياجات الأخرى في التسلسل الهرمي. ويمكن إشباع الحاجة للأمان والسلامة بتوفير البيئة أو المناخ السيكلوجي المناسب في مكان العمل عن طريق إعداد خطط التأمين على الحياة والتأمين الصحي والمعاش. وكذلك يمكن إشباع الحاجة العاطفية والإجتماعية في بيئة العمل عن طريق:

١- إتاحة فرص التفاعل بين الموظفين من خلال السماح بفترات الراحة وتوفير المطاعم والأنشطة الترفيهية مثل الرحلات.

٢- إحداث روح الفريق بالمحافظة على جماعات العمل غير الرسمية إن أمكن ذلك.

٣- عقد الإجتماعات الدورية مع جميع الموظفين لمناقشة الأمور المتعلقة بالإنجازات الشخصية والتطورات التنظيمية.

كما يمكن إشباع الحاجة إلى الإحترام والتقدير من خلال:

١- تصميم مهام أكثر تحديا وتوفير التغذية المرتجعة عن أداء الموظفين.

٢- تشجيع الموظفين على الأداء وتفويض سلطات إضافية للمرؤوسين.

٣- مشاركة المرؤوسين في عمليات إتخاذ القرارات وإرساء الأهداف.

٤- إتاحة فرص التدريب المناسبة لمساعدة الموظفين على إنجاز أهدافهم بنجاح.

فيما يمكن إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات من خلال إتخاذ الخطوات التالية:

١-إتاحة حرية التعبير للموظفين مما يساهم في فتح قنوات إتصال إضافية.

٢- تشجيع الموظفين على الإبداع.

٣- تحديد مهام ووظائف تساعد على الإبداع واستعمال كافة قدرات الموظفين.

دور التشجيع الإيجابي:

بينما ينتج عن التشجيع السلبي نتائج ومواقف غير متوقعة وغير مرغوبة، فإنه ينتج عن التشجيع الإيجابي تغيير سلوكي في النواحي المطلوب تبديل السلوك فيها. خذ مثلا حالة التهديد بالعقاب. فهي تتضمن السلطة التي يمتلكها المشرفون على مرؤوسيهم. وعندما يسيء هؤلاء المشرفين استخدام هذه السلطة فإنهم يتجاهلون رغبات المرؤوسين في إتاحة فرص النجاح لهم. فالشخص المعاقب لا يطمح إلى تحقيق النجاح بخلاف التشجيع الإيجابي الذي يزيد ثقة الشخص في نفسه.

سياسات الترقيات بإعتبارها عوامل حافزة:

يجب وضع سياسات كافية وواضحة بخصوص الترقيات من أجل تحفيز الموظفين بصفة مستمرة. وتعني الترقية تحديد مهام أكبر وتفويض سلطات أعلى للفرد في منصبه الجديد. وتستلزم ضمنا الإرتقاء في التسلسل الهرمي الإداري أو زيادة الراتب أو الوضع الوظيفي أو الإجتماعي للفرد. وتستخدم الترقيات كأسلوب لإشباع الحاجة إلى تحقيق الذات كدافع محفز للفرد. علاوة على ذلك، يمكن أن تجعل الترقية المؤسسة أكثر فعالية عن طريق استخدام مهارات الموظف بشكل أكثر إنتاجية. وكذلك يجب استخدام الترقيات كمصدر للتوظيف في المناصب العليا مما يحدث بيئة محفزة داخل المؤسسة.

سياسات الترقيات المفتوحة والمغلقة:

تعتبر سياسات الترقيات المفتوحة جميع الأفراد داخل المؤسسة مرشحين محتملين لشغل الوظائف العليا. ومن ثم، تعلن عن الوظائف الشاغرة المتوفرة مما يوفر حافزا قويا بالمقارنة بسياسات الترقيات المغلقة التي لا تعلن عن الشواغر أو تقصرها على أفراد معينين. وفي بعض المؤسسات، تنحصر سياسات الترقيات على الأقل في المستويات الدنيا التي تلي المستويات التنفيذية مباشرة حيث ترى هذه المؤسسات أنه لا ضرورة لكتم الأسرار على هذه المستويات.

الغياب:

فيما تعتبر الروح المعنوية العالية ناتج "التزام أو تعهد" من جانب الموظفين، فإن ارتفاع معدل الغياب في القوى العاملة نتاج فقدان هذا الالتزام. وهناك أسباب شخصية وأسباب متعلقة ببيئة العمل لكثرة الغياب. ويمكن أن يتغيب الفرد عن العمل بسبب مرضه أو مرض أحد أفراد أسرته أو ربما يتغيب لفترة مؤقتة للعمل لدى إحدى المؤسسات بأجر أعلى. علاوة على ذلك، فقد يتغيب الفرد عن العمل بسبب الخوف من المشرفين.

وفي مسح أجرته جمعية الإدارة الأمريكية على أكثر من مائة وعشرين موظفا من معتادي الغياب عن العمل، تبين أن أسباب كثرة الغياب ما يلي:

١- سوء التوافق الشخصي.

٢- فقدان الإهتمام بالوظيفة أو عدم إشباعها لإحتياجات الفرد.

٣- عدم المسئولية واللامبالاة.

٤- صعوبة المواصلات ومشاكل السكن.

٥- المرض.

وللتغلب على مشكلة الغياب، اقترح بعض مديري الشركات الكبرى إتباع الخطوات التالية في التعامل مع الموظفين:

١- ***الإستفسار***: قم بالترحيب بالموظف الغائب عند عودته إلى العمل واستفسر منه عن سبب غيابه.

٢- ***التحقيق***: عند تكرار الغياب قم بالتحقيق مع الموظف، وفي حالة مرضه قم بتحويله إلى الطبيب المختص.

٣- ***التشاور***: ناقش أسباب كثرة الغياب بدون عذر، وراجع سجل الغياب واجعل الموظف على إطلاع بسياسات الشركة.

٤- **التحذير**: تحذر الإدارة شفهيا الموظف بأنه سيفقد وظيفته إذا ما تكرر منه الغياب بدون أعذار مقبولة.

٥- ***التهديد***: إذا ظل الوضع كما هو عليه، يجب على الإدارة العليا إصدار خطاب تحذير نهائي للموظف بالفصل.

٦- ***الفصل***: تخطر الإدارة الموظف بانتهاء خدماته بمجرد رجوعه إلى العمل ما لم يكف عن الغياب بعد تسلمه خطاب التحذير النهائي.

مميزات أساليب تحفيز الموظفين:

تتمثل مميزات أساليب تحفيز الموظفين الفعالة باختصار فيما يلي:

١- زيادة الإنتاجية.

٢- إحداث صور مشرقة للمؤسسة.

٣- توفير وسائل إشباع إحتياجات الموظفين.

٤- رفع الروح المعنوية للموظفين.

٥- الحث على النظام بين الموظفين طالما تمنحهم المؤسسة فرص التعبير عن آرائهم وفرص الترقي في التسلسل الهرمي الإداري.

وفي كتابه بعنوان "Getting Employees To Fall In Love With Your Company"، ذكر البروفيسور جيم هارس Jim Harris خمسة مبادىء أساسية مدعمة بعشرات الممارسات التطبيقية لتحفيز الموظفين في الشركات الكبرى. وهذه المبادىء هي:

١- أسْر قلوب الموظفين وعقولهم.

٢-الإتصالات المفتوحة بين جميع المستويات في المؤسسة.

٣-إحداث المشاركة بين جميع الموظفين بناءا على الثقة والمساواة والمشاركة.

٤-تحرير القوى العاملة لزيادة الفعالية والأرباح.

٥-الحثّ على التعلّم.

١- أسْر قلوب الموظفين وعقولهم:

اعمل فكرك للحظة في أعظم إنجازاتك في هذه الحياة. هل هي الحصول على وظيفة جيدة أو مرموقة؟ أم هل هي تربية الأبناء التربية الصالحة؟ أم هل هي بناء منزل حديث تأوي إليه أنت والأبناء وتتمتع فيه بكافة ميزات الحياة العصرية من أثاث مريح وأجهزة التلفاز والحاسب الآلي والانترنت؟

لإحراز النجاح في أي مجال أو محاولة، لابد من بذل الجهد، والتركيز في العمل، وتخصيص الوقت الكاف لتحقيق هذا النجاح. ولكن لو تأملنا النجاح في جميع محاولاتنا لوجدنا أن هناك خيط رفيع جدا يربط بين هذه المحاولات ويدفعنا إلى النجاح.

وبغض النظر عن المحاولة، لطالما هيمن شيء على قلبك وسيطر على فكرك وتنساق إلى إحراز النجاح فيه. تخيل أنك تحاول إنجاز شيء هام في حياتك في حين أنك لا تجد في نفسك الرغبة الحافزة على أدائه، هل ستنجح؟ بالطبع لا! لماذا؟! لأن ذاك الشيء لم يسيطر على قلبك ويشغل فكرك وبالتالي لم تبذل ولن تبذل فيه الجهد الكافي لإنجازه.

إن كثيرا من الموظفين في الدوائر الحكومية والمؤسسات الخاصة يبذلون أقل جهد ممكن لإنجاز المهام المناطة بهم أو لبلوغ المعايير الدنيا للأداء الوظيفي المقبول؛ فما السبب؟ لا شك أن السبب يكمن في أن ظروف بيئة العمل المحيطة بهم لا تأسر قلوبهم أو تسيطر على عقولهم.

إن قوة القلب هي القوة الكامنة في مؤسستك! تأمل قليلا في أعظم إنجازات مؤسستك. ستجد أن القوة الدافعة لم تكن نابعة من الإستراتيجية أو الخطط الفعالة فحسب وإنما أيضا من القوة الكامنة في قلوب موظفيك ورغبتهم الصادقة في التميز. إن قوة القلب أقل مصادر التأثير المستخدمة في المؤسسة التجارية اليوم رغم كونها أكثر المصادر توافرا.

يقول أحد مديري الشركات الكبرى الذين يعتقدون في قوة القلب: "إنك لست في حاجة إلى إدارة أشخاص تكمن القوى المحركة لهم من الذات". إن قوة القلب هي الجوهر الحقيقي للمؤسسة الناجحة. وبدون قلب يخفق بالحب والولاء، لن تدوم أية مؤسسة طويلا. وهناك ثلاث إستراتيجيات معمول بها اليوم في معظم الشركات الكبرى لأسْر قلوب الموظفين. وهذه الإستراتيجيات هي كالتالي:

أ-***العمل وفقا لرؤية واضحة***:

ما زالت معظم المؤسسات تواصل استغلال موظفيها دون إرساء مبادىء وقواعد لأسْر قلوبهم (مهام بدون رؤية). كما تضع بعض المؤسسات خطط كبرى دون بيان طرق إنجازها (رؤية بدون مهام). على سبيل المثال، بينما يردد معظم الآباء العبارات التالية على مسامع أبنائهم بصفة مستمرة: استذكروا دروسكم! أدوا واجباتكم! (مهام بدون رؤية)، يردد آخرون عبارات مثل: اكتسبوا العلم من خلال استذكار دروسكم! (مهام برؤية). وبالمثل تكمن رؤية بعض الشركات غير المعلنة في عبارة: "استمتع بوقتك وحقق ربحا". لذا، لأسْر قلوب موظفينا لابد وأن نؤسس رؤية واضحة وقابلة للفهم.

ب-***التوازن بين العمل والأسرة:***

وهذه الإستراتيجية أعظم الإستراتيجيات تحديا اليوم في ظل ضغوط المنافسة في سوق العمل وسعي الشركات وراء استغلال أوقات الدوام الاستغلال الأقصى لتحقيق الأرباح بصفة مستمرة. إننا لسنا أول جيل يعاني من هذه الضغوط. وعندما تغفل الشركات مساعدة موظفيها على إحداث الموازنة بين متطلبات العمل والحاجة إلى حياة شخصية مستقرة أفضل، فإنها تدق أول مسمار في نعشها بسبب فقدها لمواهب موظفيها وولائهم. ولا ينطبق هذا الضغط على أعضاء الإدارة الوسطى والدنيا فحسب وإنما أيضا على أعضاء الإدارة العليا.

وقد كشفت دراسة أجريت سنة ١٩٩٤ أن ٩١% من المديرين التنفيذيين يقومون بالعمل في منازلهم عدة مرات في الأسبوع. ونبهت الدراسة أعضاء الإدارة العليا إلى ضرورة الموازنة بين أعمالهم الوظيفية وحياتهم الشخصية بشكل أفضل. لذا، لاجتذاب قلوب الموظفين اليوم، فإنه يتعين على المديرين إتخاذ أسلوب إيجابي نحو إحداث الموازنة بين العمل والحياة الشخصية.

ج-امزح، واستمتع بوقتك:

كيف يتوقع المديرون من موظفين يشعرون بالملل أن يقعوا في حب الشركة؟ ولماذا يعجز المديرون عن إرساء روح المرح والمزاح بين الموظفين؟ ولماذا يعجز هؤلاء المديرين عن إدراك تأثيرات روح المرح الإيجابية على الإنتاجية؟ عندما سُئل بيل جيتس Bill Gates، مؤسس شركة مايكروسوفت، عن العمل أو الوظيفة التي يريد أن يمتهنها إذا دارت عجلة الزمن إلى الوراء، لم يذكر مهنة أو وظيفة بعينها، ولكن عوضا عن ذلك ناقش أهمية جعل بيئة العمل مرحة وشيقة وممتعة. وقال أحدهم:" إذا فقدت قدرتك على الضحك، فقدت قدرتك على التفكير".

٢-الإتصالات المفتوحة بين جميع المستويات في المؤسسة:

هل تشعر بالارتباط الفعلي بمؤسستك؟ وهل تذكر كم كنت متحمسا عند بداية عملك بها؟ وهل ما زال هذا الحماس موجودا؟ وهل تذكر المشاريع التي ساهمت في إنجازها للمؤسسة بكامل حريتك والجهود التي بذلتها والأفكار التي طرحتها على بساط البحث طواعية؟

يتوق الموظفون إلى الشعور بالارتباط بأماكن عملهم ومصدر رزقهم لأن العلاقات مع المؤسسات أكثر من مجرد راتب أو أجر يستلمه الموظف نهاية كل شهر أو أرباح يحصل عليها في نهاية العام. إن الموظفين بحاجة إلى الإعتقاد أنهم أرباب العمل أنفسهم وليسوا مجرد آلات يمكن استبدالها في أي وقت يشاء أصحاب العمل الحقيقيون. وهذا الشعور الخاص بالارتباط لا يأتي إلا من خلال توفير بيئة اتصالات مفتوحة.

إذن، كيف تعرف مدى ارتباطك بالموظفين؟ اقرأ ما يلي جيدا وسوف تعرف الإجابة بنفسك:

أ- إذا تكلم الموظفون بحرية ووجدوا الأذن الصاغية لآرائهم واقتراحاتهم ومشكلاتهم، فأنت مرتبط بهم.

ب- إذا كان الموظفون على ثقة بتلقي المعلومات المطلوبة في حينها عن الأشياء الخاصة بأقسامهم أو المؤسسة عموما، فأنت مرتبط.

ج- من النادر أن يقدم الموظفون ممن لا يشعرون بثمة ارتباط بمؤسساتهم أفكـــارا أو يبذلوا طاقات تساهم في زيادة أسهم المؤسسة في سوق التنافسية اليوم.

د- إذا كنت تتفهم احتياجات موظفيك فأنت مرتبط بهم. فالتفاهم المـــشترك بـــين الموظفين وأرباب العمل هو السبيل الوحيد نحو تحقيق الأهداف المرجوة ذات الجودة العالية، وتقديم الخدمات الكبرى، والحصول على أرباح معقولـــة. ولا تنس أن الموظفين هم المسئولون عن تحقيق الجودة العالية والأرباح المنشودة.

وقد زالت اليوم معظم العوائق التقليدية للإتصالات التنظيمية الفعالة بـــسبب حتميـــة المنافسة. فانكمشت سلسلة القيادة التنظيمية، وانخفض حجم العمليـــات، وأصـــبحت التقنيـــات الحديثة مثل البريد الالكتروني وأنظمة الاتصالات اللاسلكية والإنترنت، وسائل قويـــة لبنـــاء الاتصالات الفعالة بين الموظفين والشركات التي يعملون بها، وحطمت عوائـــق الاتـــصالات التقليدية بين الموظفين في التسلسل الهرمي التنظيمي، فلا فرق بين مدير أو موظف صغير في استلام أو إرسال الرسائل الالكترونية.

ولكن رغم سهولة الاتصالات اليوم، فإن مجرد إرسال البريد الالكتروني أو الفاكس لا يكفِ لتأسيس علاقات جيدة مع العالم الخارجي أو لكسب ولاء الموظفين. لذا، تستخدم معظـــم المؤسسات اليوم أربعة اســـتراتيجيات ناجحـــة لاكتـــساب حـــبّ وولاء المـــوظفين. وهـــذه الاستراتيجيات هي كالتالي:

أ-***أولوية الإنصات للموظفين***:

تستثمر الشركات اليوم مبالغ طائلة وطاقات هائلة وأوقات كثيرة لفهم فكـــر وقيم وسلوك وأنماط عملائهم بشكل أفضل. وتنفق الشركات الكبرى فـــي الولايـــات المتحدة الأمريكية والدول الأوربية بصفة روتينية ملايين الـــدولارات علـــى إجـــراء عمليات المسح الدوريو لمعرفة أذواق وتوجهات العملاء. لذا، أليس من الأفـــضل أن تخصص الشركات بعض أموالها للتعرف على موظفيها؟!

إننا لو أنعنا النظر، لوجدنا أن قليلا من الشركات اليوم تعطي أولوية للإنصات إلى الموظفين. وبخلاف الإجتماعات الروتينية، تغفل الشركات الفرص الثمينة المتاحة لهم للإستماع والإنصات والتعلم من موظفيهم الذين ينجزون نصيب الأسد من العمـــل الحقيقي. هل تذكر أنت أيها المدير قبل أن تترقى، كم مرة اجتمعت أنـــت ومـــشرفيك لمناقشة الأمور المتعلقة بعمليات الإنتاج مثلا أو مناقشة أفكار جديدة لزيادة الإنتاجية؟ أجب بنفسك!

ب-***استخدام قنوات الاتصالات الداخلية المتعددة***:

يعتقد أعضاء الإدارة العليا غالبا أنه بمجرد إرسال المذكرات فإنه يتم إنجـــاز العمل على الفور. إن هذا كل ما يجب عليهم القيام به... مجـــرد إصـــدار مـــذكرات! وكذلك فهم محظوظون! فالبريد الالكتروني يوفر عليهم طوابع البريد. ومن ثم، لبنـــاء علاقة جيدة مع الموظفين اليوم، يتعين على المديرين توظيف أي عدد متوفر لديهم من أساليب الاتصالات الفعالة بذكاء وحنكة. ومن هذه الأساليب الفعالة: عقد الاجتماعات مع جماعات العمل المختلفة، واستخدام شرائط الفيديو والبريد الالكتروني وشاشـــات التليفزيون وتحرير المذكرات بسيطة الأسلوب الواضحة الهدف.

ج-***تشجيع التفاعل بين المديرين والموظفين***:

قليلٌ هم المديرون الذين يرغبون في التفاعل البناء مع موظفيهم أو التفاعل مع مع الأحداث التي تجري في مواقع العمل، وبالتالي يفقدوا فرص الإتصال معهم. ومـــا زال هؤلاء المديرين يتمسكون بأساليب الاتصالات التقليدية أحادية الجانب؛ ونقصد من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا والوسطى. إن الارتباط لا يتحقق إلا في بيئـــة تـــشجع على التفاعل النشط بين جميع الموظفين. ويتمثل التحدي الأعظم الذي يواجه الشركات اليوم في تحويل الاتصالات التقليدية أحادية الجانب إلى اتصالات ثنائية مرنة. ولبناء الارتباط الجيد واكتساب حبّ وولاء الموظفين ينبغي على المديرين التخلي عن تحرير المذكرات التي لا طائل منها والانخراط مباشرة مع الموظفين.

د- توفير ***التغذية المرتجعة في الوقت الحقيقي***:

إذا لم يتم تزويد الموظفين بالتغذية المرتجعة في الوقت المناسب، فـــإن هـــذا سيُحدث فجوة واسعة بين الإدارة والموظفين. تخيل، على سبيل المثال، الجراح الذي يرى أحد مساعديه يقوم بإجراء خاطيء أثناء عملية جراحية ما، فهل يتغاضى عن هذا الخطأ وينتظر مناقشته لاحقا أو كتابته في تقرير الأداء أو يقوم بتصحيحه على الفور أثناء العملية؟

ولعل الإشاعات هي أكثر النتائج شيوعا عن التغذية المرتجعة المكبوحـــة أو المؤجلة. فالإشاعات تبدأ حينما يشرع الموظفون في ملأ الفجـــوات للـــصورة غيـــر المكتملة بإعطاء المعلومات المفقودة التي كان من الواجب التزود بها من خلال التغذية المرتجعة الفورية والتي تقلل من تكوين الإشاعات وتأثيرها إلى الحد الأدنى، وتساعد على إعادة بناء العلاقات والروابط المتوترة بين المديرين والموظفين التـــي أنتجتهـــا الإشاعات.

٣-إحداث المشاركة بين جميع الموظفين بناءا على الثقة والمساواة والمشاركة:

يُعرّف قاموس ويبستر Webster New World Dictionary الشريك على أنه شخص أو شخصان أو أكثر يشتركون في نفس المؤسسة التجارية ويتقاسمون أرباحها ومخاطرها، ويُعرف نفس القاموس الموظف على أنه "الشخص المستأجر من قبل شخص آخر نظير أجر أو راتب محدد".

تأمل التناقض بين التعريفين. فالشركاء أشخاص يشتركون جديا في مؤسسة تجارية ويتقاسمون مباشرة نفس النصيب في هذه المغامرة التجارية المحسوبة. أما الموظفون فهم ببساطة أشخاص مأجورون لدى أرباب العمل. إذا كان بيدك الإختيار، هل تحيط نفسك في العمل بمجموعة من الشركاء أم مجموعة من الموظفين؟ وهل إذا شعرنا أننا شركاء حقيقيون في المؤسسات التي نعمل لديها، فهل سنبذل قصارى جهدنا طواعية في سبيل إحراز الأهداف التنظيمية؟

لقد أدركت معظم المؤسسات اليوم هذا المبدأ وسعت جاهدة إلى غرس هذا المبدأ في عملياتها. ولكن من المهم ملاحظة أن هذه الشراكة ليست شراكة حقيقية أو نظام للمساواة الكاملة، بل هي مساواة معنوية تدفع الموظفين إلى العمل الجاد وتحثهم على بذل الجهد في العمل. علاوة على ذلك، لا تعنى الشراكة الديمقراطية الكاملة. فهناك فرق بين العامل والمدير التنفيذي في الراتب والحوافز والعلاوات مثلا. وعلى الإدارة المحافظة على السلطة المطلقة لفرض نفوذها على الموظفين أو رفض الاستراتيجيات غير المتوافقة مع أهداف المؤسسة.

ولتقييم قوة مشاركتك الداخلية، انصت إلى الطريقة التي يصف بها الموظفون الشركة. فكثير من الأشخاص الذين لديهم شعور بالمشاركة مع الشركة يستخدمون دائما كلمات مثل: "شركتي" و "شركتنا" عند الحديث عن العمل. وعلى النقيض تماما، تسمع كثيرا من الأشخاص الذين يشعرون بأنهم مجرد مأجورين يتلفظون بكلمات مثل: "إنها مشكلتهم" و"لو أنصتوا إلينا".

وفيما يلي أربعة استراتيجيات ناجحة لخلق الشراكة الفعالة:

I- ***تحطيم حواجز المراتب الوظيفية والوضع الوظيفي:***

توجد هذه العوائق في كل مكان. وتتمثل في حجز أو تخصيص مواقف لسيارات كبار الموظفين والمديرين التنفيذيين وقصر العلاوات والحوافز والأرباح عليهم دون صغار الموظفين والعمال والتي تزرع الضغينة والحقد في قلوبهم وتؤثر سلبيا على الإنتاج والروح المعنوية. ومن ثم، لابد أن نحارب أي مصدر يقوي هذه الحواجز بين الموظفين لإنشاء شراكة حقيقية. ولنسأل أنفسنا نحن المديرون هذه الأسئلة المحرجة ونجيب عليها بصدق إذا أردنا النجاح:

*هل يعود تخصيص مواقف السيارات بالفائدة والأرباح على العمل التجاري؟

*كيف تؤثر العلاوات والحوافز المقصورة على عدد محدد من الموظفين سلبا على بقية العاملين في المؤسسة؟

*ما هو تأثير ساعات الدوام الطويلة، والأجور المنخفضة، وخطط توزيع الأرباح والإجازات المختلفة على الشراكة الداخلية؟

*كيف نتوقع من موظف أن يبدع في عمله بينما ننشأ وندعم نظاما يزرع التفرقة بين الموظفين؟

أجب بقناعة وابدأ في إتخاذ الإجراءات التصحيحية حيال ذلك أيها المدير الفعال!

ب-***استراتيجية كشف الأوراق والمصارحة***:

نقصد بكشف الأوراق ضرورة إطلاع جميع الموظفين على الأوضاع المالية واستراتيجيات العمليات للمؤسسة. فلا توجد طريقة أفضل لمساعدة الموظفين على المساهمة الفعالة في العمل التجاري المربح غير إطلاعهم ومعرفتهم التامة بما يعنيه العمل التجاري المربح لهم ولأوضاعهم الوظيفية. والمؤسسات التي تفشل في مشاركة موظفيها في أوضاعها المالية ما عدا المبيعات الأساسية والرواتب تفقد فرصة ذهبية لجعل كل فرد فيها يركز في العمل التجاري المربح بصفة دائمة ومتنامية ومنتجة. وعندما ترفض المؤسسة مشاركة العمليات الحاسمة والأوضاع المالية مع كافة موظفيها، فإن ذلك يدل على:

١- عدم ثقة المؤسسة في الموظفين.

٢- اعتقاد الإدارة في عدم قدرة الموظفين على فهم الأوضاع المالية للمؤسسة.

وكلما زادت معرفة الموظفين بالأوضاع المالية لمؤسساتهم، زاد شعورهم بالمشاركة. لذا، يتحتم علينا أن نسعى جاهدين إلى المصارحة مع الموظفين على جميع المستويات من أجل المصلحة المشتركة لكل من المؤسسة والموظفين.

ج- ***الدفع نظير الأداء لا الألقاب (المسمى الوظيفي):***

إن الراتب هو الأجر الذي يقتضيه الموظف نظير الخدمات التي يؤديها في موقعه في التسلسل الهرمي للمؤسسة. ويعتمد تحديد الراتب عادة على المسئولية الواقعة على الموظف وعدد الأشخاص المتقدمين لشغل الوظيفة، وحجم ميزانية المؤسسة. وكلما زادت المسئولية، ارتقى الموظف في المنصب وزاد راتبه. ومن ثم، يركز معظم الأفراد طاقاتهم على للحصول على الترقية أكثر من تركيزهم على إضافة

قيمة جديدة للخدمات أو المنتجات. ولنتذكر أن مسمى الوظيفة لا يخدم العمــلاء، ولا يصلح الآلات، ولا يُحسِّن عملية التصنيع فيما يقوم الموظفــون المخلــصون بتقــديم الخدمات، وإصلاح الآلات، والسعي نحو تحسين أوضاع مؤســساتهم. ومــن أجــل المحافظة على أفضل موظفينا، لابد وأن نعيد النظر في الرواتب والأجور المدفوعــة نظير الأداء الفعلي لا الألقاب أو المسمى الوظيفي.

د- مشاركة الموظفين في السراء والضراء:

نادرا ما نسمع عن المديرين الذين يشاركون مرؤوسيهم في السراء والضراء. بل وأكثر من ذلك، تختزن الإدارة الأرباح في أوقات الرخــاء وتــضن بهــا علــى الموظفين (بشكل حوافز وعلاوات) في أوقات الشدة. وتخفض هــذه الأنــشطة روح الشراكة اللازمة للنجاح في السوق اليوم. إن أية شراكة تجارية ناجحة تقــوم علــى أسسس المساواة بين جميع الأطراف ...مديرون ومرؤوسين في السراء والضراء.

٤. تحرير القوى العاملة لزيادة الفعالية والأرباح:

يسود المفهوم الخاطيء بأن أية حركة نحو التحرير الحقيقي للقوى العاملــة تحــدث الفوضى. إن تحرير القوى العاملة لا يحدث الفوضى على الإطــلاق إذا مــا تــم تنــسيقها وتنظيمها من قبل الإدارة العليا. ونقصد بتحرير القوى العاملة ببساطة إعطاء الناس الحريــة لإحراز النجاح في مقابل تفويض السلطة اللازمة لإنجاز ذلك وباتباع السياسات المعمول بهــا في المؤسسة. إن تحرير القوى العاملة هو منح الأشخاص الحماية التي يحتاجون إليها لتحقيق التميز والتفوق.

يقول البروفيسور بيتر دراكر Peter Drucker :"إن وظيفة الإدارة هي إكتشاف الأعمــال التي تقوم بها والتي تمنع الأشخاص من أداء عمل جيد والتوقف عنها". وقد أكــدت دراســة أجريت في عام ١٩٩٠م على أكثر من خمسة آلاف موظفا في جميع أنحاء العالم أن الموظفين يرغبون أساسا في أداء الوظائف الموكلة إليهم والمساهمة في نجاح المؤسسة ويريــدون مــن الإدارة إفساح المجال لهم لأداء هذه الوظائف.

وهناك ثلاثة استراتيجيات رئيسية لتحرير القوى العاملة . وهذه الإستراتيجيات هــي كالتالي:

أ-منح حرية الفشل وإعادة المحاولة:

تبذل معظم الشركات قصارى جهدها لمنع حدوث الأخطــاء. وإذا حــدث أي خطأ، فإنها غالبا ما تستجمع قواها وتسعى جاهدة لإخفائه أو طمس أثــره أو التــستر عليه لأنه ربما يجلب المشاكل. وينتهي الأمر بالشركة إلى شل حركتها بيدها وســحق

أية محاولة للتغيير أو التصرف بطريقة مختلفة بسبب الخوف العام من الفشل بدلا من إظهاره ومعالجته.

إن أكبر تحدي ربما يواجهنا اليوم هو خلق بيئة عمل تمنح حرية الفشل وإعادة المحاولة. تأمل جميع الإكتشافات والإختراعات العلمية على مدى التاريخ. هل نجحت من أول تجربة أم أُجريت عليها التعديلات العديدة للإستفادة منها إلى الحد الأقصى. إن بيئة العمل التي لا تهتم بما يفعله العامل وإنما تهتم فقط بعدم إرتكابه لأخطاء لن تحرز النجاح أبدا. ومن الظلام ينبثق نور الفجر.

ولكن هل نؤيد حرية إرتكاب الأخطاء بكافة أنواعها؟ بالطبع لا! لابد أن نرسم الخط الفاصل حينما يكون الموظف أو العامل على وشك إرتكاب خطأ يهدد كيان المؤسسة، والأهم من ذلك، الخطأ الذي يمكن أن يسبب ضررا جسديا أو يلحق الأذى أو الوفاة بالعامل نفسه أو بزميل له في العمل. فهل يجب على المدرب مثلا أن يسمح لأحد الطلاب المظليين أن يقفز من الطائرة دون باراشوت لمجرد التعلم من أخطائه؟!

ولخص توم بيترز Tom Peters هذه الإستراتيجية في كتابه " Liberation Management" بقوله: "نحن ننسى في الغالب أن حرية الفشل وإعادة المحاولة هي جوهر الحرية في أمريكا وكل مكان آخر".

ب- ***استنباط الحرية من البيروقراطية:***

من الشائع اليوم أن نسمع من ينادي بضرورة سحق وتحطيم كافة أنواع البيروقراطية. لكن يجب إتخاذ الحيطة من إتباع هذه النصيحة التي تدعو إلى القضاء كلية على البيروقراطية التنظيمية لأنه بدون وجود مجموعة دنيا من الإرشادات، يمكن أن نطلق العنان للفوضى. ولا ينبغي أن نحول القوة إلى ضعف بإرساء سياسات وقوانين وإجراءات غير مدروسة. ولكن يجب علينا المحافظة على الحاجة إلى الإبقاء على بعض الحدود المعقولة تحت نقطة منع أو وقف أي شيء بعيد عن روح المبادرة أو حرية الفرد.

إن هدفنا ليس التخلص نهائيا من البيروقراطية وإنما الحد من مجالها المقيد على التوالي. وينبغي أن نمنح موظفينا فرصة استخدام فطرتهم السليمة أو أحكامهم على الأشياء بصور صائبة لتقييم الموقف ثم العمل والتصرف لما يخدم مصلحة الشركة. وإذا كنت خائفا من إفساح المجال لحرية موظفيك، فحينئذ، فما الدافع الذي يحثهم على البقاء في شركتك؟ وحتى يتسنى تنشيط الإنتاجية وغرس روح المبادرة، يتعين خلق بيئة عمل تسمح للموظفين بشق طريقهم وإثبات جدارتهم.

ج- *تشجيع التحديات للوضع الراهن*:

يعتقد المديرون أن أحد الأسباب الرئيسية للإنتاجية الضعيفة في العمل التجاري هو إفتقار عدد كبير من الأفراد إلى تحدي الوضع الراهن. وحتى وإن حظوا بالذكاء اللازم للتحدي، فإنهم غالبا ما يترددون في أداء ذلك خشية العواقب المحتملة لإعاقة النظام بأكمله. فكم مرة تورط أحد الزملاء في المشاكل بسبب إتخاذه موقف مخالف لرأي الإدارة أو توجيه أسئلة حرجة للمسئولين؟ وكم مرة أُجبرنا على كتم آرائنا والإحتفاظ بها لأنفسنا قبل أن نتفوه بها؟

ولإرساء قواعد الالتزام للمؤسسة، يتعين على المديرين تشجيع الموظفين على التحلي بالتحدي للنظام. وفي ظل المتطلبات الملحة للجودة والفعالية، وتقديم الخدمات المتميزة، فمن المحتم أن نبحث دائما عن طرق لتحسين أنظمتنا الحالية وخدماتنا ومنتجاتنا الراهنة. ومن ثم، يتعين علينا حث كل فرد على كافة المستويات الإدارية على السؤال والبحث وإكتشاف طرق صنع المنتجات الجديدة التي يعج بها السوق من حولنا. ولعل أسوأ ما يمكن أن يفعله أحدنا هو حماية نظام يخفق في تحدي الوضع الراهن.

وأفضل المديرين اليوم منْ يطلب من موظفيه طرح أفكار جديدة لتحسين خدمات ومنتجات الشركة حتى وإن كانت هذه الأفكار تمثل تحديا لأنظمة وسياسات الشركة لأن مشاركة عقول هؤلاء الموظفين في إيجاد طرق أكثر فعالية وأكثر تحقيقا للربح لإنماء النشاط التجاري لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال توفير بيئة عمل تشجع دوما جميع الموظفين على تحدى الوضع الراهن.

٥-*الحثّ على التعلّم*:

عندما سُئل أحد المديرين عن سر نجاح شركته، أجاب قائلا: "اشحذ مهاراتك، وتعلم شيئا جديدا كل يوم". وكلنا يعرف أنه يتحتم علينا دوما أن نحسن مهاراتنا وننمي معلوماتنا لمواكبة آخر التطورات في قطاع الأعمال. وهذا بالضبط ما يجب أن يضعه كل فرد في المؤسسة نصب عينيه. ويبدو أن العالم من حولنا يسير بخطى حثيثة نحو التقدم لدرجة أننا نحس بالتخلف يوميا للأسباب التالية:

أ-تضاعف حجم المعلومات المتوفرة كل خمس سنوات. والجدير بالذكر أن المعلومات التي تم إنتاجها في السنوات الثلاثين الماضية أكثر من المعلومات التي تم إنتاجها على مدى الخمسة آلاف سنة الماضية.

ب-عقب مرور خمس سنوات من تاريخ التخرج، تغدو معلومات الخريجين قديمة نوعا ما ويتوجب إنعاشها وتجديدها.

ج-في عام ١٩٩١، ولأول مرة في تاريخ البشرية، بدأت الشركات في إستثمار أموال ضخمة في أجهزة الكمبيوتر والإتصالات والانترنت أكثر من الإستثمار في معدات التعدين والزراعة والإنشاءات مجتمعة. وللتنافس والمشاركة بنجاح في عالم اليوم حثيث الخطى، لابد وألا تسمح المؤسسات لموظفيها بالتخلف عن اللحاق بركب المعلومات الحديثة واكتساب المهارات الجديدة. ويمكن للمؤسسات أن تغدو في وضع الريادة إذا ما قامت بحث وتشجيع موظفيها على اللحاق بركب المعلومات الحديثة، وبالتالي إحراز الفوز على المنافسين.

وتتباهى المؤسسات بإنجازاتها في مجال التدريب وإعطاء الأولوية لتعليم الموظفين وإكسابهم المهارات الجديدة. ولكن أكدت الدراسات التي أجرتها "الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير" أن معظم التدريب يتركز على المديرين دون الغالبية العظمى من العمال رغم ما يمثله التدريب من أهمية بالغة لأداء العامل وإنتاجية المؤسسة، وتحسين جودة المنتجات، وإشباع رغبات العملاء، وتحسين الوضع المالي للمؤسسة، والقدرة على المنافسة في عالم اليوم. ولسوء الحظ، تُستقطع ميزانية التدريب في أوقات الأزمات في الغالب. وهذا بالضبط عين الخطأ لأننا نتناسى أن الحث على التدريب واكتساب المهارات الحديثة هو السلاح الأقوى والسياج المنيع للمؤسسة في ظل احتدام المنافسة والإبتكارات العلمية المتطورة. نعتقد أنه حان الوقت لإخفاء أنصاف الحقائق بشأن التدريب. وعلى المديرين أن يدركوا أنهم لن يفلحوا أبدا في المنافسة إلا في ظل وجود فريق مؤهل من الموظفين ومدرب على أعلى مستوى ومسلح بجميع المهارات الحديثة والمعلومات المتطورة لأن الموظفين هم أهم موجودات المنافسة في المؤسسة، وهم القادرين على إبقاءها في الصدارة أو إندثارها.

ومن أنصاف الحقائق ما يلي:

أ-درِّب الموظفين وسوف يتركوا شركتك:

وبعبارة أخرى: "دعهم يعملون لدينا وهم جهلاء". "درب موظفيك بشكل جيد، وقليل منهم سيغادر". ونحن نقول العكس صحيح. فالشركة التي لا تدعم تطور موظفيها أقرب إلى فقدان موظفيها. علاوة على ذلك، بالحث على التعلم واكتساب المهارات الجديدة من خلال شركتك، تصبح عملية التوظيف لديك أسهل بكثير لأن سمعة شركتك كمؤسسة تسعى إلى تطوير موظفيها ستكون معروفة للجميع، وبالتالي سوف يسعى الأفضل إلى العمل لدى شركتك بغية التطور واكتساب المهارات. وتأخذ الشركات الناجحة بمبدأ "ابنى شركتك وسوف يأتون إليك" وليس بالأحرى "دربهم وسوف يتركوك".

ب-***التدريب ليس ضمن بنود الميزانية.. إنه يكلف كثير جدا***:

إن أي شيء يهدف إلى تطوير وتحسين قيمة منتجاتك لابد أن يكلفك المال، سواء كان هذا الشيء عبارة عن معدات جديدة أو إنشاء أقسام جديدة في مصنعك أو تحديث أجهزة الكمبيوتر والإتصالات. وإذا اعتقدت أن التدريب يكلف كثيرا، فافعل الأشياء الثلاثة التالية:

١- احصر تكاليف شراء معدات من المحتمل أن تحسن الإنتاج والجودة إلى الحد الأقصى.

٢- اسأل نفسك كم ستحسن هذه المعدات الإنتاج والجودة طالما لا يفهم العمال كيفية تشغيلها بطريقة صحيحة أو استخدامها الإستخدام الأمثل.

٣- هل حَسِبَ المحاسبون لديك تكاليف تشغيل المعدات الجديدة ضمن التكاليف المقدرة لشرائها أو الإصابة الناجمة عن الإستعمال غير الصحيح للمعدات إضافة إلى تكاليف الصيانة والتحديث.

ج- ***لا عائد (أو ربح) من التدريب***:

إذا كان التدريب لا يعود بالربح على الإستثمار بالأموال، فلماذا يحرص كثير من الآباء على دخول أبنائهم الجامعات؟ إن القيمة طويلة الأجل لا يمكن ولا يجب أن تُقاس على أساس المدى القصير. وبينما يرى الآباء أن التعليم الجامعي لأبنائهم استثمار طويل الأجل، يرى أصحاب العمل، بمجرد نزول هؤلاء إلى سوق العمل، أن التدريب تكاليف لا طائل منها.

د- ***التدريب ليس مسئولية المؤسسة***:

إذا كانت مسئولية التعليم تقع بالدرجة الأولى على عاتق المتعلم، فإن المنافسة تحتم على المؤسسة التشجيع على تدريب الموظفين ودعم هذا التدريب ماليا ومعنويا. وعلى المؤسسة أن تختار بين الأخذ على عاتقها مسئولية تطوير فكر وعقل موظفيها وتبقى في المنافسة أو تختار عدم تطوير فكر وعقول موظفيها وتندثر وتغدو رمادا بعد نار.

ومن هنا تبرز أهمية برامج تطوير الإدارة ، فما هو المقصود بالتطوير والتدريب الإداري؟ يعتبر التدريب وتطوير الإدارة خبرة مكتسبة بالتعلّم تتعهد بالاهتمام بصقل المهارات الإدارية واكتساب المعلومات والقدرة على قيادة وإدارة المؤسسات بنجاح بغية تعزيز الأهداف التنظيمية. وتُصمم أساليب تطوير الإدارة للمحافظة على مواكبة الإدارة لآخر التطورات في مجال التكنولوجيا والعلوم السلوكية، وتساعد على تحديد المسئوليات الإضافية.

وبدون وضع برامج تطوير الإدارة تغدو المؤسسة عقيمة لا تنجب مديرين نجباء من داخلها. وبحسب كلمات ديفيد و. إوينج David W. Ewing:

"يتحتم على الموظفين الإداريين إدراك أنهم لن يظلوا في وظائفهم ما لم يجاروا علم الإدارة الحديثة، ونظرية البحث، والمبادئ والممارسات الحديثة".

ويعرف نبيه غطاس في "قاموس الإدارة" تطوير الإدارة على أنه "تعبير عام لأساليب كفاية كل واحد من المديرين. وهذا يشمل التدريب أثناء العمل (كإنشاء مجلس إدارة أدنى) والتدريب خارج العمل (كالقيام بدراسة الحالات المعنية وبالأدوار الوظيفية المختلفة والتدريب بدراسة المراسلات الواردة وألعاب الإدارة).

وعلى خلاف تدريب العمال الذي يجرى بغرض تحسين مهاراتهم الفنية والميكانيكية، تُصمم أساليب تطوير الإدارة لتعديل السلوك الإداري. إنها عملية تعليمية تستخدم إجراء منظماً ومرتباً يكتسب بواسطته المديرون المعرفة النظرية والتصويرية لمتابعة مسئوليتهم. ويتحقق هذا التحول في الفكر الإداري من خلال عملية تعلَّم مخُطط ووثيقة الصلة بالمجالات التي بالإمكان اعتبارها كمتغيرات ناتجة وهذه المتغيرات هي:

١. التحول في العلم والمعرفة.

٢. التحول في المواقف.

٣. التحول في السلوك.

٤. التحول في الأداء.

وتعتمد درجة النجاح المُنجزة في هذه التحولات في المتغيرات الناجمة على المعطيات التالية:

١. السمات الشخصية للمتعلم مثل الدوافع الحافزة والذكاء.

٢. كمية الجهد الذي يبذله المتعلم.

٣. المناخ الثقافي والمفاهيم داخل المؤسسة.

مكونات برنامج تطوير الإدارة

نعرض فيما يلي نموذجاً لمكونات برنامج تطوير الإدارة الشامل:

١. التحقق من احتياجات التطوير:

تستلزم هذه الاحتياجات تقييم مستوى الأداء الإداري الراهن وتقييم احتياجات القوى العاملة الإدارية من أجل النمو في المستقبل. ويتضمن ذلك سياسات توسعة أنشطة المؤسسة

والوضع التنافسي لها مقارنة بالمواهب الإدارية والأساليب المستخدمة. ويشتمل تقييم الأداء الإداري الحالي على ملف كامل وشامل عن كل مدير مع تقييم مؤهلاته، ومواهبه، ومساهماته ومدى استعداده للتطور. ويجرى تحليل موضوعي لسماته الشخصية، وتسجل نتائج تقييم الأداء الدوري أيضاً.

٢. تخطيط برامج التطوير الشخصي:

ينتج عن تقييم احتياجات تطوير الإدارة برنامج شخصي لكل فرد من أعضاء المؤسسة. وحيث أنه من الصعوبة بمكان إنجازه وظيفيتين إدارتين وأداء مديرين بنفس الطريقة تماماً، فمن الضروري أن نولى عناية فائقة لكل موظف، وأن نصمم كل برنامج تطوير بالشكل الذي يناسب احتياجات الموظفين المختلفة أخذين في الاعتبار الفروق في المواقف والسلوك والصفات الجسمية والعاطفية والعقلية لكل منهم.

٣. إعداد برنامج التطوير:

بوجه عام، يتم إعداد بعض برامج التطوير الشخصية بشكل مذكرات أو دورات مكثفة لتسهيل التعلم والاستيعاب. ويتم تنظيم هذه الدورات في مجالات العلاقات الإنسانية والفكر الإبداعي والتدريب على تنشيط الذاكرة واتخاذ القرار.

٤. تقييم برامج التطوير:

يعتبر تقييم تأثيرات برامج التدريب مُحاولة للحصول على التغذية المرتجعة وتقدير قيمة التدريب على ضوء هذه التغذية الإسترجاعية، وتحديد مدى إمكانية استمرارية أو تعديل أو استبدال تلك البرامج.

ومن فوائد برامج تطوير الإدارة تلك ما يلي:

١. تقوية العلاقات بين الأفراد.

٢. مساعدة الأفراد على قبول التحديات واستغلال الطاقات الكامنة وزيادة درجة الولاء للمؤسسة.

٣.خفض "العقم" المهني والإداري إلى الحد الأدنى.

٤. المساعدة على العمل الإيجابي وتوفير فرص الترقي لجميع الموظفين على حد السواء.

٥. إظهار المؤسسة للمسئولية الاجتماعية تجاه موظفيها.

طرق وأساليب برامج تطوير الإدارة

تؤكد برامج تطوير الإدارة أساساً على الأهداف التعليميــة الإدراكيــة والفعالــة. وتــرتبط القــدرات الإدراكية باكتساب المعرفة، ويرتبط التعلم الفعال بالمشاعر مثل المواقف والقــيم والاهتمامــات الشخــصية. وتُصمم معظم أساليب تطوير الإدارة لمقابلة احتياجات الأفراد الإدارية المتعددة واحتياجات المؤسسة وأنــواع الأهداف المراد تحقيقها على وجه الخصوص. وقد تشتمل أهداف التدريب على أحد الأهداف التالية:

أ. اكتساب المعرفة.

ب. تهذيب السلوك.

ج. اكتساب مهارات العلاقات بين الأشخاص.

ومهما تكن أهداف برنامج التدريب فإنه يتحتم على المشتركين فيه قبوله قبــولاً تامــاً وبــذل الجهــود لتحقيق الأهداف الكامنة وراء عقد البرنامج.

وتتطلب أساليب التطوير وبرامج التدريب عامة مغادرة المشتركين وظائفهم بمدة زمنية محــددة ســلفاً والاستعداد للاشتراك في برامج التدريب. ويكمن تصنيف هذه البرامج إلى ثلاثة أنواع كما يلي:

١. ***طرق التدريب أثناء العمل:***

يعتبر برنامج التدريب أثناء العمل أكثر الطرق استخداماً لأنه غير مكلف ويوفر ساعات الإنتاج نظراً لتدريب الأفراد أثناء العمل تحت إشراف مدرب متمرس؛ والذي يكون غالباً موظفاً آخر أو مشرفاً.

٢. ***طرق المحاكاة:***

وفي هذه الأساليب، تتم محاكاة بعض مشكلات المؤسسة الحقيقية وعرضها على المتدرب ثم يُطلب منه إبداء رأيه حيالها وكأنه يُواجه مشكلة حقيقة. ومن طرق المحاكاة:

أ. طريقة دراسة الحالات.

ب. طريقة لعب الأدوار.

٣. ***طرق عرض المعلومات***:

وهى من نوع التدريس في الفصول الدراسية حيث يقوم المدرب بتدريس المتدربين المواقف والمبادئ والمهارات. ومن طرق عرض البيانات:

أ. إلقاء المحاضرات.

ب. عقد الاجتماعات.

ج. التعليم المبرمج.

د. طرق العرض الصوتية والمرئية.

طرق تقييم الأداء

يعتبر تقييم أداء الموظفين الجزء الأساسي من عملية التوظيف إذ يخدم التقييم كأساس للحكم على مساهمات ونقاط ضعف الموظفين بقصد بذل الجهود المستمرة لبناء مؤسسة قوية وأكثر فعالية. ويعتبر تقييم الأداء طريقة منظمة لتقدير أداء الموظف وقدرته وقدراته الكامنة على التطور المهني والوظيفي. ويساعد هذا الإشراف المستمر والتقييم الدوري لأداء الموظفين على المحافظة على سياسات الترقي والترفيع إلى المناصب العليا وإعادة التدريب.

وهناك عدد من طرق تقييم الأداء التي يتحتم توخى الدقة والعناية في اختيار الطريقة الأكثر ملائمة والأكثر موضوعية عند تقييم الموظف حيث تناسب بعض هذه الطرق الموظفين فيما تناسب طرق أخرى المديرين التنفيذيين. علاوة على ذلك، ينبغي على القائمين بتقييم الأداء إظهار الكفاءة والموضوعية في اختيار الاختبارات والأساليب المناسبة حيث تقيس بعض الاختبارات الإنتاجية بينما تقيس أخرى السمات الشخصية والصفات السلوكية. وبالإمكان تصنيف طرق تقييم الأداء إلى نوعين هما:

أ. الطرق التقليدية.

ب. الطرق الحديثة.

أ. الطرق التقليدية:

ما زالت تستخدم طرق تقييم الأداء التقليدية على نطاق واسع في معظم المؤسسات إلى اليوم. وبوجه عام، تتألف هذه الطرق من تقييم مدون من قبل المشرف عن المرؤوس وأحياناً من تقييم ذاتي يكتبه المرؤوس عن نفسه. ومن طرق تقييم الأداء التقليدية المستخدمة عملياً ما يلي:

١. *طريقة المقال:*

وفي هذه الطريقة، يكتب القائم بتقييم الأداء صفحة أو أكثر عن مواطن الضعف والقوة للموظف وتوصياته في هذا الشأن تماماً مثل التوصيات أو خطابات الشكر والتقدير التي يكتبها أصحاب العمل السابقين للموظف الذي يبحث عن وظيفة جديدة.

٢ . *رسم بياني مقارنة العوامل:*

وفي هذه الطريقة، يتم اختيار بعض العوامل الرئيسية مثل القيادة، العمل الجاد أو الاعتماد على النفس وغيرها. ويُصنف كل عامل منها في رسم بياني بحسب أهميته للوظيفة ثم يتم تقييم أداء كل موظف بتقدير درجات كل عامل من هذه العوامل.

٣. *رسومات التقييم البيانية:*

ما زالت طريقة رسومات التقييم البيانية الطريقة الأكثر شيوعاً في المؤسسات اليوم إذ

تقدر أداء الفرد على نحو نموذجي على أساس جودة وكمية العمل المُنجز من قبله مقسماً على عدة عوامل. ويمكن تصنيف هذه العوامل على اعتبار سمات الموظف ومساهماته. وتشتمل سمات الموظف على صفات مثل المبادرة، والقيادة، والاعتماد على النفس، والتعاون مع الزملاء في العمل، والحماسة، والولاء، والثبات على الرأي، والاستقرار العاطفي، والنضوج، والقدرة على التحليل، والتنسيق مع الأقسام الأخرى فيما تشمل المساهمات كمية وجودة العمل المُنجز، والمسئوليات الملقاة على عاتقه، والإخلاص للمؤسسة والمواقف تجاه المشرفين والمرؤوسين على حد السواء والبراعة في الاتصال وغيرها، ثم يتم تقدير هذه السمات. ويضع القائمون على تقييم الأداء علاماتهم (مقبول – جيد – جيد جداً – ممتاز) على مكان ما في الرسم البياني بناء على أحكامهم على تلك السمات.

٤.طريقة مراجعة مجال العمل:

تعتبر طريقة مراجعة مجال العمل بصفة عامة عبارة عن مراجعة يقوم فيها أحد أعضاء قسم شئون الموظفين أو الإدارة المركزية بمقابلة المشرفين التنفيذيين أو القائمين على تقييم الأداء في جماعات صغيرة لمراجعة تقييم كل موظف على حدة بغية ضمان تجنب المحاباة أو الانحياز أو التحامل على الموظف أثناء عملية التقييم. ويعتبر هذا الأسلوب أسلوباً عادلاً ويتيح للإدارة المركزية تقييم القائمين تقييم الأداء أنفسهم فيما يتعلق بتوخيهم الحياد أو التحيز في التقييم.

٥.طريقة التقييم الجماعي:

وهذه الطريقة عبارة عن تقييم الموظف من قبل مجموعة من القائمين على تقييم الأداء (ثلاثة في العادة) والأخذ بآراء المجموعة وليس بالأحرى برأي شخص واحد. ورغم أن هذه الطريقة تعتبر مضيعة للوقت إلا أنها أكثر شمولية وموضوعية بسبب تعدد الآراء والأحكام.

ب. الطرق الحدية :

من طرق تقييم الأداء الحديثة التي اكتسبت شهرة واسعة ما يلي:

١ . مراكز التقييم:

تُصمم أساليب مراكز التقييم أساساً لتحديد الإدارية الكامنة للأداء في المستقبل. وفي هذه الطريقة، يتم إحضار المديرين التنفيذيين المرشحين من الأقسام المختلفة إلى مركز التقييم لمدة يومين أو ثلاثة أيام وتكليفهم بأداء نفس المهام ثم يتم تجميع الأحكام على أداء تلك المهام وتصنيفها. وتوفر هذه الرقابة المستمرة لأداء المرشحين فكرة أفضل وأكثر شمولية عن قدراتهم الكامنة.

٢. *الإدارة بالأهداف – طريقة التوجيه نحو النتائج:*

تُعتبر الإدارة بالأهداف عملية توجيه نحو نتائج محددة وليس نحو أنشطة معينة بالأحرى. وتقوم على أساس المقدمة المنطقية القائلة "بإمكانية قياس الأداء مقارنة بالنتائج الواقعية إلى الخطط أو النتائج المتوقعة". وتتألف هذه الطريقة بصفة أساسية من المراحل التالية:

المرحلة الأولى:

يجتمع المشرف والمرؤوس معاً ويناقشا الأهداف المراد تحقيقها أثناء فترة تقييم محددة مسبقاً ومعايير الأداء المناسبة لتقييم تلك الأهداف.

المرحلة الثانية:

أثناء فترة التقييم، تحدث بعض الاتصالات بين المشرف والمرؤوس لمناقشة المشكلات ومدى التقدم في الأداء والحاجة إلى إجراء التعديلات في أهداف أو المعايير إن لزم الأمر.

المرحلة الأخيرة:

وفي نهاية الفترة، تتم مقارنة النتائج الواقعية مع الأهداف المحددة سلفاً لتقييمها وتحديد مدى تطابق الأهداف مع النتائج من عدمه. وفي حالة عدم تطابق النتائج مع الأهداف، فعندئذ، يجب تحرى أسباب الانحراف وتحليلها لتحديد ما إذا كانت ناجمة عن عوامل خارجة عن السيطرة مثل إضراب العمال أو ناجمة عن تقصير الموظف نفسه. وبناء على هذا التحليل يتم تحديد أهداف فترة التقييم القادمة.

وتعتبر هذه الطريقة أكثر موضوعية نظراً لوضع الأهداف مسبقاً وارتباط الأهداف وطرق تقييم الأداء بالوظيفة. وكذلك تعزز هذه الطريقة التغذية المرتجعة بسبب المراجعة الدورية للمشكلات والموارد وطرق تطور استخدام الموارد.

الفصل الثاني

العلاقات الصناعية

العلاقات الصناعية هي عبارة عن مجموعة مؤتلفة من العلوم الاجتماعية ذات التأثير الأكيد على الصناعة بصفة خاصة والمستقبل بصفة عامة. وتقوم العلاقات الصناعية المستقرة على أسس العلاقات الإنسانية الجيدة التي تحترم كرامة الإنسان، وتلبي احتياجات الإنسان المادية والاجتماعية، وتحديد الرواتب والأجور وظروف التوظيف أيضا.

ولا غرو أن تكون العلاقات الصناعية والعلاقات الإنسانية عاملين أساسيين لا غنى عنهما في الصناعة، وفيما يمكن أن نجد علاقات صناعية جيدة في المؤسسات الصناعية أو التجارية، يمكن أن نجد في ذات الوقت علاقات إنسانية سيئة للغاية في ذات المؤسسات؛ والعكس صحيح. ومن هنا تكمن أهمية دراسة العلاقات الصناعية التي تضع الأسس اللازمة والأطر السليمة للعلاقات الإنسانية الجيدة.

الشروط الأساسية:

في أية مؤسسة صناعية أو تجارية، تعتمد العلاقات الجيدة بين الإدارة والعمال على درجة الثقة المتبادلة التي بالإمكان إرساء قواعدها. وهذا بدوره، يقوم على إدراك الموظفين لحماسة وأمانة الإدارة في التعامل والمعالجة اليومية للأمور والقضايا المختلفة لتحقيق مصلحة مشتركة.

ويتمثل الشرط الأساسي الأول لإقامة العلاقات الصناعية الجيدة في وضع سياسة عمالية عادلة بهدف ضمان التعاون الأفضل للموظفين. ويجب أن يحظى كل موظف بفرصة المشاركة ليس فقط بتقديم خدماته وإنما أيضاً بتقديم اقتراحاته وأفكاره من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

وتتمثل الاحتياجات الرئيسية للعامل الصناعي في التحرر من الخوف، والشعور بالأمان الوظيفي، والتأمين ضد الفقر أو الحاجة. ويستجيب القلب البشرى بثبات للعطف والمجاملة تماماً مثلما ينبذ الظلم ويقاوم العدوان ويخشى الخوف.

والبيئة التي تشبع الرضا الوظيفي، وتضمن المستقبل المشرق للعامل، وتوفر الاحتياجات الرئيسية في الحياة تعنى جوا من العلاقات الصناعية الحسنة.

الأهداف:

يتمثل الهدفان الرئيسيان للعلاقات الصناعية الحسنة في المحافظة على الأمن الصناعي وضمان التعاون الصناعي. وإذا أردنا تحقيق الأمن الصناعي، فإنه ينبغي أن يحصل العمال على أجور عادلة، وتوفير ظروف عمل مناسبة، وساعات عمل محددة، وسياسات عادلة الإجازات والحوافز والعلاقات.

ويمكن تعريف الصناعة على أنها مشروع تعاوني تحت قيادة وتوجيه الإدارة بغية ضمان التنسيق الفعال للقوى العاملة، والمواد الخام ، والآلات والمعدات، ورأس المال. ويجب أن تضع الإدارة نصب أعينها إحراز أهداف العلاقات الصناعية الحسنة من خلال إرساء القواعد والقوانين الديمقراطية، والاستقرار الوظيفي، والأمن الصناعي من أجل تطوير الصناعة وتقدمها.

إن الأمن الصناعي هو ثمرة العلاقات الصناعية الجيدة... إنه جو متناغم ومنسجم حيث لا خلافات في العمل، ولا إضرابات، ولا عنصرية، ولا تحيز ....

كيف نشجع العلاقات الصناعية الجيدة؟

يقوم كل من أصحاب العمل، والمديرين التنفيذيين، والموظفين، ونقابات العمال، والحكومة، والجمهور بدور هامٍ في تعزيز العلاقات الصناعية الجيدة والمحافظة عليها وصيانتها. وقد ألزم القانون أصحاب العمل بتوفير المتطلبات الدنيا للأمان والسلامة والتأمين الصحي على العمال. وتعتبر هذه المتطلبات الشروط الدنيا لبيئة عمل جيدة.

وتقع على الإدارة مسئولية تأمين بيئة عمل مرضية تلبيب احتياجات الحياة الكريمة للعمال. وتعتبر الأجور الدنيا (الممكن دفعها إلى عمال مهنة ما بالاتفاق مع نقابة العمال أو من قبل السلطة الشرعية أو القانون)، وإجراءات الشكاوى العادلة، الترفيه، والارتباط الجيد بين العمال والإدارة، والأساليب الديمقراطية في التعامل مع

المشكلات الصناعية، عوامل رئيسية في سبيل تشجيع العلاقات الصناعية – الإنسانية الجيدة في الصناعية وزيادة الإنتاج.

ويقصد بالتقدم الصناعي التطور الاقتصادي للبلد بكاملها. وحينما يشعر العامل أو الموظف بتقدير جهوده ومساهماته نحو تقدم ونمو الصناعة، سوف تسود روح المشاركة. وبالتالي، يمكن ترجمة المشاركة في الصناعة على أنها علاقات صناعية جيدة.

وقد أدرك معظم أصحاب العمل اليوم الدور المهم الذي تقوم به العلاقات الصناعية في نجاح صناعة ما حيث تتطلب الإنتاجية الأعلى أكثر من مجرد توفير الميكنة الحديثة والعمل الجاد لأنها تحتاج إلى محاولة جادة في التعاون مع الآخرين من جانب الموظفين وأصحاب العمل. ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا في مجتمع ديمقراطي فقط حيث يدخل العامل البشرى في الاعتبار ويحسب حسابه في كل مرحلة من مراحل المؤسسة الصناعية أو التجارية.

لماذا ينصب الاهتمام على العلاقات بين العمال؟

بقدر ما تقوم العلاقات الصناعية على أسس العلاقات بين الإدارة والمرؤوسين، تقوم العلاقات الإنسانية على العلاقات بين الأفراد؛ وبعبارة أخرى يقصد بالعلاقات العمالية في الصناعة العلاقات الجيدة بين الموظفين وأصحاب العمل.

وإذا قمنا بتطبيق شعار "الثقة تولد الثقة" على العلاقات بين الموظفين وأصحاب العمل وكان أساس التعامل بينهم، لكان سبيلاً إلى حلّ جميع المشكلات وبناء بيئة عمل يسودها الإخلاص والرضا الوظيفي والتفاني في العمل.

وتُشكل المحافظة على العلاقات الجيدة بين الإدارة والعمال سمة هامة في السياسات العمالية في كل دولة متحضرة. ويعتمد نجاح التطور الصناعي على العلاقات المنسجمة، والتعاون البناء بين الموظفين وأرباب العمل. ويجلب العامل البشرى إذا ما أُستعمل استعمالاً صحيحاً بجانب الآلات والمعدات الربح الوافر للمؤسسة، ويحظى كل عامل بحظ وافر من المعلومات والخبرة في مجال

تخصصه. وإذا ما تم توجيه هذه المعلومات والخبرة الوجهة الصحيحة واستخدامها الاستخدام الأمثل، تسهم مساهمة كبيرة في تقدم الصناعة. وليس بالإمكان تحقيق ذلك الهدف إلا من خلال العلاقات الطيبة بين العمال.

الدور البشرى في فعالية الإنتاج:

تستدعى الفعالية في إدارة صناعة ما والمحافظة على معدل عال من الإنتاجية وجود علاقات طيبة بين العمال خلال كافة مراحل وعمليات الإنتاج. وهنا يكمن دور الدور البشرى في فعالية الإنتاج.

ويمكن الاستمرار في العمل بتكلفة اقتصادية مناسبة عن طريق الانصراف كلية عن تطبيق الأساليب المدمرة والمسرفة في الإنفاق ومن خلال الإدارة الفعالة فحسب. وتعتمد الفعالية بدورها، على العلاقات الطيبة مع العاملين. وبدون تعاون وثيق وتفاهم مشترك بين العمال، فإن الإجراءات المعمول بها بهدف زيادة الإنتاجية وتحسين ظروف العمل، تغدو غير فعالة. وعندما يشعر العامل بأنه عضو فعال في عملية الإنتاج، وإذا حظي برؤية واضحة وتفاهم كامل عن عمله ومصلحته الكامنة في إنجازه، فحينئذ، يمكن القول بإرساء قواعد وشروط بيئة العمل التي تهيئ للعنصر البشرى القيام بالدور المناط به في فعالية الإنتاج.

والعامل متوسط الذكاء شكاك ومتردد ووساس بطبعه، وبالتالي يعامل المشرفين بفتور. ولكن قد يتغير هذا السلوك من الشك والإحباط إذا ما أحس العامل بالثقة ووجد مَنْ يشجعه ويشد أزره ويستمع إلى شكواه بقلب مفتوح ورغبة صادقة في إيجاد الحل المناسب لها.

ولا تعتبر العلاقات الإنسانية في الصناعة مجرد مطلب عاطفي وجداني، وإنما شرط أساسي للإنتاجية العالية كذلك. وبالتعاون البناء، والتفاهم الأفضل، والتحلي بروح الفريق يمكن تحقيق الحد الأدنى من الإنتاج بأقل التكاليف.

معاملة العمال معاملة إنسانية:

لا يمكن، بأية حال من الأحوال، إنشاء علاقات عمالية وطيدة بمجرد وضع خطط على الورق وذلك لما ينطوي عليه الاتصال المستمر مع الموظفين، والتفاهم الجيد لمشكلاتهم واحتياجاتهم ورغباتهم، والتعاون البناء من أهمية كبيرة في سبيل تحقيق نجاح المؤسسة وإقامة علاقات طيبة مع العمال. وتتطلب إقامة العلاقات الجيدة مع العمال ضرورة معاملتهم معاملة إنسانية بحيث يشعر العامل بتحقيق ذاته واحترام الآخرين له.

وتكمن أساسيات العلاقات الإنسانية في الصناعة في إدراك الاحتياجات الإنسانية للعمال والعناية بها، والعمل على إشباعها، ووضع القواعد والقوانين وفقاً لذلك. وتعتبر روح الشراكة، والثقة في اتخاذ الإجراءات الوقائية لحماية مصالح كلا الطرفين، الطريقة المثلى للعلاقات العمالية الطيبة.

تشجيع السلوك الصحيح:

يمكن حلّ المشكلات الإنسانية التي تنشأ في المؤسسات الصناعية، وتعزيز العلاقات الصناعية عن طريق الاستخدام الصحيح لعلم النفس الصناعي. كما يمكن جعل العمال أكثر فعالية من خلال تشجيع السلوكيات الصحيحة فيهم. ويحتاج نظام الإنتاج اليوم، وأكثر من أي وقت مضى، إلى تعاون ومبادرة من جانب كل موظف. ومن الممكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع اتخاذ السلوكيات الصحيحة في العمال أنفسهم؛ فهي تعد عامل توجيه ومراقبة في العلاقات العمالية الراسخة والإنتاجية العالية. وينبغي أن يشعر العمال أنهم جزءا مكملا للعمليات الصناعية، وأن رفاهيتهم تمثل أهمية بالغة للإدارة، وتقدير مساهماتهم في عملية الإنتاج من جانب الإدارة... الأمر الذي يشجع العمال على تطوير السلوكيات الصحيحة في الذات. وتحدد العلاقات الإنسانية في الصناعة إلى حد كبير من خلال أساليب المشرفين. لذا، لتعزيز هذه العلاقات، يتعين على جميع المشرفين إدراك أنهم يتعاملون مع بشر لهم احتياجات خاصة، وتطلعات مستقبلية، ومشكلات أيضا.

أسباب المنازعات العمالية ومسئولية العمال:

يمكن أن نعزى طبيعة العلاقات الصناعية القلقة بصفة عامة إلى ضعف الأجور والرواتب، وظروف العمل السيئة، والمعاملة القاسية من جانب المشرفين مما يؤدى إلى ظهور المشكلات والمنازعات العمالية ولاسيما وقد غدت طبقات العمال على وعى كامل بحقوقهم.

وتقع على الإدارة مسئولية العناية برفاهية العمال وسعادتهم. والعامل السعيد مصدر قوة وأصل أصيل من أصول الصناعة. وتشتمل الرفاهية التامة على ثلاث عوامل رئيسية، وعلى وجه التحديد ما يلي:

١- الأجور.

٢- وظروف العمل.

٣- وخدمات الموظفين والعمال.

وتعتبر سياسة الأفراد الواضحة عاملاً رئيسيا لتعزيز الود والتفاهم بين الموظفين وأصحاب العمل. ويتحتم معرفة الموظفين بمثل هذه السياسة المعرفة التامة. ويجب تحديد الحقوق، والامتيازات، والمسئوليات، والوظائف والمهام لكافة العاملين لدى صاحب العمل.

ومن واجب أصحاب العمل اتخاذ الخطوات اللازمة لتشجيع السلوك الصحيح في نفس العامل لاكتساب ثقته وتعاونه بغية بذل أقصى جهوده في سبيل رفع إنتاجية المؤسسة وجعله يشعر بأنه عنصر رئيسي في عملية الإنتاج.

ويجب أن تتسم خطط وأساليب العمل بالفعالية. وينبغي استنباط أساليب ووسائل فعالة لتدريب وتعليم العمال. ويجب أن يوضع العنصر البشرى في أولوية كل مرحلة من مراحل المشروع الصناعي. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال الإدارة الفعالة فقط. ويجب أن يتحلى المديرون على مستوى الإدارة العليا بالذكاء، والقدرة على فهم العمال، والاتصال الجيد معهم، وخلفية صناعية ممتازة. ومن ناحية أخرى، يتحتم تدريب المشرفين على كيفية التعامل الحسن مع العمال ومعالجة

مشكلاتهم بصفة ودية دون رفعها إلى الإدارة العليا لاتخاذ الإجـراءات القانونيـة حيالها طالما أن المشكلة صغيرة ولا تؤثر سلبياً على عملية الإنتاج.

وعلى غرار ذلك، ينبغي وضع أساليب توظيف جديدة، وتـوفير المنـشآت لتدريب العمال الجدد. كما يلزم وضع إجراءات منصفة للشكاوى لغرس الثقة فـي نفوس العمال. باختصار، تعتبر سياسة الأفراد الجيدة، وظروف العمـل المقبولـة، والأجور الدنيا، وخدمات العمال التقدمية، وإجراءات الشكاوى الفعالة، وإجـراءات السلامة الكافية والتأمين الصحي، ونظام السجلات الدقيقة والاتـصالات الفعالـة، عوامل رئيسية للعلاقات العمالية الطيبة.

الفصل الثالث

دور المدير الصناعي

لا تستلزم الإدارة الصناعية العلمية استخدام الأساليب الميكانيكية فحسب، وإنما أيضاً المهارات الاجتماعية بسبب اشتراك كل من الأفراد والآلات في الإنتاج. وفيما تعتبر إدارة المعدات والآلات عملية سهلة، فإنه من الصعوبة بمكان إدارة الأفراد لأن الإنسان مخلوق دائم التغير وذو أحاسيس ومشاعر وآمال وتطلعات وآراء ومسئوليات، ويستجيب بطرق متعددة وفقاً لأسلوب التعامل معه. ومن ناحية أخرى، فالآلات تتصرف بطرق ثابتة فيما تجعل التفاعلات المتشعبة الجوانب من قبل الأفراد إدارة العمال مهمة معقدة للغاية، ومن ثم، يتحتم على المدير الصناعي أن يتوخى الحرص في التعامل مع العمال وتطبيق السياسات المتعلقة بالأفراد بعناية فائقة.

المبادئ الأساسية:

هناك ثلاثة مبادئ أساسية من الممكن أن ترشد المدير الصناعي في معالجته لقضايا العمال، وهذه المبادئ هي كالتالي:

١- العمل شرط رئيسي لتطور الفرد.

٢- يجد الفرد، باعتباره كائنا اجتماعيا، وسائل إشباع رغباته واحتياجاته الأساسية في الحياة من خلال التعامل اليومي مع الآخرين.

٣- تقوم أفضل صور الإدارة الصناعية التقدمية على تطبيق الأساليب الديمقراطية، وطريقة الإقناع لا فرض الرأي بالقوة. ويكمن الهدف الرئيسي والمسئولية الأساسية للمدير الصناعي في صيانة العلاقات الصناعية الطيبة والعمل على توطيدها.

مسئوليات المدير الصناعي:

ينبغي أن يدرك المدير الصناعي أن العمال بشر وليسوا سلعة في أيدي أصحاب العمل. وإذا حصل العامل على راتب معقول وتهيأت له بيئة عمل جيدة وحياة معيشية أفضل، كرَّس قصارى جهده وطاقاته ومهاراته لإنجاز العمل الموكل إليه وزاد معدل الإنتاج من حيث الجودة والكمية.

ويساهم أسلوب الإدارة مع العمال وجودة عملية الإشراف والمراقبة مساهمة كبيرة في تطوير العلاقات الصناعية. وينبغي أن تأخذ الإدارة زمام المبادرة من أجل تحسين العلاقات الصناعية وبناء الثقة كشرط أساسي للتعاون الحقيقي. ويجب أن يتذكر المدير الصناعي دائماً أن هدف العلاقات الصناعية الطيبة هو بناء التعاون الفعال بغية تحقيق الأهداف المشتركة للعمال والإدارة بدلا من أسلوب الشك والعداء بينهما. ولابد أن تدرك الإدارة أن الأساس السليم للعلاقات الصناعية الجيدة يكمن في معاملة العمال بالعدل والإنصاف والمساواة إدارياً ومالياً. فالمساواة ليست قضية شخصية أو حق مقصور على أشخاص معينين في التسلسل الهرمي الوظيفي. وتكمن وظيفة الإدارة في تنظيم خبرات ومهارات وعقول العمال وجعلها أكثر فعالية من أجل عمليات الإنتاج. وإذا انصرفت عقول العمال عن العمل ولم تستخدم الاستخدام الأمثل لمصلحة المؤسسة انقلبت ضدها.

وتتأثر شخصية الإنسان بالبيئة التي ينشأ في محيطها. ومن واجبات الإدارة الرئيسية توفير بيئة عمل وظروف عمل تشجع العامل على الإبداع والابتكار وتطوير أسلوب الصداقة البناء بين العمال. وبالإمكان التخلص من أصل معظم الخلافات والمنازعات إذا ما وجد العمال الرضا النفسي في عملهم مما يتطلب وجود إدارة فعالة. وعلى الإدارة أن تقبل مبدأ الشراكة في الميدان الصناعي. فالعمال وأرباب العمل شركاء في الصناعة، ولابد لهم من العمل سوياً لتكوين الثروة ثم توزيعها على أساس الأنظمة والسياسات المعمول بها. وتقع على الإدارة أيضا مسئولية التأكد من التزام جميع العاملين بالأنظمة والقوانين والقواعد لتوفير ظروف عمل أفضل، وحماية الأرواح والصحة العامة، وتحقيق الرفاهية للعمال، وتشجيع التشاور، وكسب ثقة العمل والموظفين كشركاء

في الصناعة. كما يجب على الإدارة وضع سياسة واضحة المعالم وسهلة الفهم وقادرة على التعامل بنجاح مع كافة المشكلات التي قد تطرأ في العمل الصناعي.

صفات المدير الصناعي:

١- يجب أن يتحلى المدير الصناعي بالقدرة على فهم الطبيعة البشرية والقدرة الإدارية على حل المشكلات التي تقع بين العمال.

٢- يجب أن يكون لديه خبرة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق واستغلال والموارد البشرية في الأنشطة الاقتصادية.

٣- تضم الإدارة الصناعية جميع الأشخاص الذين يعهد إليهم صاحب العمل بمسئوليات الإشراف. ويتطلب من جميع أعضاء الإدارة معرفة طبيعة الإنسان والطريقة التي يمكن أن يتصرف بها العامل أو رد فعله في تصرف معين.

٤- تعتبر مهارة الإنسان صفة بارزة في المدير الصناعي تمكنه من استخدام خبرة ومعلومات وقدرات وطاقات العمال الاستخدام الأمثل.

٥- يعتمد تقدم الصناعة على الفعالية الفنية والإدارية للمدير بالإضافة إلى التنسيق الجيد والعلاقات الطيبة بين الإدارة والعمال.

٦- يجب أن يتحلى المدير الصناعي برؤية واضحة وشجاعة وعزم وتصميم علي إدارة شئون الصناعة. كما ينبغي أن يكون قادراً على التعبير عن آرائه ومقترحاته بلغة واضحة وأن يتحلى بروح القيادة.

٧- يجب أن يكون المدير الصناعي الناجح قادرا على جمع رؤساء الأقسام والوحدات المختلفة تحت قيادته من أجل تسيير أمور العمل بفاعلية ويسر.

ويعتبر صغار المديرين والمشرفين هم الأدوات والعملاء للمديرين التنفيذيين حسب سياسة الأفراد. وتنشأ الإدارة سلسلة من الوظائف الفنية والإدارية، ويكمن سر نجاح الإدارة الفاعلة في تنسيق هذه الوظائف والوحدات في وحدة واحدة بنجاح.

والمدير الذي لا يواكب تطورات العصر ويتمسك بمبادئ الماضي لن يحرز النجاح في قطاع الصناعة. من ناحية أخرى، يجب أن يتلقى المدير الصناعي تدريباً خاصاً في مجال معالجة القضايا العمالية لإحراز النجاح وبناء العلاقات الطيبة بين الإدارة والعمال.

نتائج الإدارة الناجحة:

الإدارة الصناعية، ولاسيما هذه الأيام في ظل نمو الوعي العمالي من جهة، وإصدار القوانين الجديدة التي تحكم الأنشطة الصناعية من جهة أخرى، أمر معقد للغاية. ويغدو الأمر أكثر تعقيداً إذا لم يتلقى الأشخاص الذين يجلسون على الكراسي الإدارية في أعلى مراتب التسلسل الهرمي الوظيفي التدريب الجيد ويفتقرون إلى العقلية الصناعية الواعية. فقانون الإرهاب لن يدوم طويلاً، ويعتبر إجبار المساعدين على التزام الصمت وكبت آرائهم ومعتقداتهم علامة من علامات الإدارة الضعيفة. ولا ينتج عن ذلك سوى الإحباط والخوف والمنازعات والخلافات الدائمة بين العمال والإدارة. ولا يمكن تحقيق التعاون الحقيقي في الصناعة إلا إذا وُجد التفاهم المشترك والنية الحسنة والرغبة الصادقة من جانب الإدارة والعمال. وتتطور الخلافات وتنشأ المنازعات حينما يشعر العمال بالخوف والنية السيئة من جانب الإدارة.

ويمكن تشجيع العلاقات الصناعية الطيبة بسهولة إذا أدى أعضاء الإدارة الوظائف المنوطة بهم بشكل جيد بغية تطوير أسلوب إيجابي من جانب العمال نحو الإدارة، ورفع معنوياتهم، ونزع فتيل الخلافات. والشخص الذي يتمتع بعقل سليم، والقادر على فهم وجهات نظر الآخرين ومشكلاتهم وتطلعاتهم وآمالهم، والذي يتمتع بالمهارات الفنية الضرورية والقدرة الإدارية، ويتحلى بالصبر واللباقة، هو المدير الصناعي الناجح بلا ريب.

مجموعة مبادئ أو قواعد السلوك للمدير الصناعي:

١- أقبل المبدأ القائل بأن العمال، والعملاء والإدارة شركاء في الصناعة.

٢- أتعهد بحفظ حقوق وامتيازات جميع العاملين في المؤسسة.

٣- أتعهد بالقيام بمسئولياتي بأمانة والعمل على كسب ثقة جميع العاملين تحت قيادتي.

٤- أتعهد بمعاملة جميع الموظفين معاملة حسنة.

٥- أتعهد بالمحافظة على روح التفاهم وروح الود بين العاملين في المؤسسة من خلال التشاور واتباع الأساليب الديمقراطية في الحوار.

٦- أتعهد أن أكون مسئولا عن رفاهية الموظفين تحت قيادتي.

٧- أقبل مدير شئون الموظفين كمساعد أيمن لي في إنجاز عملي في جميع الأمور المتعلقة بالأفراد.

٨- أتعهد باتخاذ القرارات دون خوف أو تحيز لما يخدم مصلحة المؤسسة.

٩- أتعهد بالتأكيد على الفعالية الكاملة في إدارة كافة الأعمال الموكلة إليَّ.

١٠.أتعهد بعدم إلحاق الأذى بأي موظف من موظفي الشركة.

الفصل الرابع

دور مدير شئون الموظفين

إدارة شئون الموظفين هي القسم من الإدارة الذي يعنى أساساً بالعنصر البشري في المؤسسة. ويكمن الهدف من إدارة شئون الموظفين في المحافظة على العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين على أساس اعتبار رفاهية المرؤوس (الفرد) ومساعدة جميع العاملين في المؤسسة على بذل قصارى جهدهم وطاقاتهم لإنجاز الأهداف التنظيمية المقررة.

ومديرو شئون الموظفين هم أولئك الأشخاص المؤهلون تأهيلاً خاصاً من خلال تلقى التدريب اللازم واكتساب الخبرة على صياغة السياسة المتعلقة بإدارة شئون الموظفين بغية ضمان فهم وتطبيق هذه السياسة على كافة المستويات في المؤسسة. ويتولى مديرو شئون الموظفين مسئولية التنسيق بين بين الفرد والوظيفة وبين الوظيفة والفرد، وتشجيع إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة على كافة مستويات العاملين في الصناعة، وإدارة الخدمات المنظمة لتحسين أحوال العاملين. ويطلق على مدير شئون الموظفين أيضا "مدير تطوير الموارد البشرية"

"Human Resoure Development (H. R. D.) Manager”

ويعتبر مدير شئون الموظفين حلقة الوصل بين العمال ورأس المال. ويلتزم بتقديم خدماته بأمانة للمؤسسة والعمال دون ظلم أحد الطرفين. وتقوم فلسفة إدارة شئون الموظفين على حق كل فرد في الحكم عليه بناء على جدارته. ومن ثم، يتحتم على مدير شئون الموظفين احترام الشخصية الإنسانية بغض النظر عن اللغة، والجنس، والدين، والعادات، والطبقات الاجتماعية.

الوظائف والمسئوليات:

يقوم مدير شئون الموظفين بدور مهم في تثبيت روح الثقة المتبادلة، والتعاون المشترك بين طرفي الصناعة: العمال وأصحاب العمل. وتتمثل وظيفته الرئيسية في توجيه وتنسيق العلاقات البشرية للمؤسسة الصناعية بقصد الحصول

على الإنتاج الأقصى بأقل مجهود ممكن وتحقيق رفاهية العمال. ويجب عليه نقل احتياجات العمال إلى الإدارة، وسياسات الإدارة إلى العمال، وإدارة وتدبير جميع القضايا المتعلقة بالعمال. كما يجب أن تتسم علاقاته مع مديري ورؤساء الأقسام الأخرى بالمتانة. وتتمثل الوظيفة الرئيسية لمدير شئون الموظفين في العمل كحلقة وصل بين العمال والإدارة، وعليه تقع مسئولية ضمان وصيانة حقوق وامتيازات العمال وفقاً لما هو منصوص عليه في السياسة الخاصة بالموظفين والتشريعات المعمول بها في الدولة. كما أنه مسئول عن نقل احتياجات ورغبات العمال إلى الإدارة بغية إطلاع الإدارة بصفة مستمرة على جميع التطورات والاتجاهات العمالية. ويجب أن يكون مدير شئون الموظفين على علم واطلاع دائم بكافة القوانين والتشريعات الجديدة التي تصدرها الحكومة بشأن نظام العمل والتوظيف في البلاد.

وحتى يتسنى أداء المهام المنوطة إليه بنجاح وكفاءة، يتعين على مدير شئون الموظفين اكتساب ثقة العمال والموظفين في المؤسسة. وكلما نجح المدير في اكتساب وثقة العمال باعتبار أنه صديق يسعى لتحقيق مصالحهم وإشباع ورغباتهم وحلّ مشاكلهم، زادت درجة نجاحه. ويعتمد الأمن الصناعي والعلاقات الطيبة بين الإدارة والعمال على مدير شئون الموظفين إلى حد كبير. ومن ثم، يمكن أن تنشأ الخلافات والمنازعات في المؤسسة لعدم قدرته على أداء مهامه بشكل مرض أو بسبب تحيزه لأحد طرفي الصناعة: الإدارة أو العمال.

إن مدير شئون الموظفين هو ضمير أو عقل الإدارة الذي ينصح الإدارة فيما يخص الاتجاهات الاجتماعية والعلاقات الصناعية وسياسة الأفراد. ويتحتم عليه التأكد من فهم وتطبيق جميع رؤساء الأقسام والمشرفين على وحدات الإنتاج لسياسة الأفراد بالمؤسسة كما أنه يعد كبير المستشارين لرؤساء الأقسام فيما يتعلق بسياسات الأفراد.

مؤهلات مدير شئون الموظفين:

تعتبر إدارة شئون الموظفين وظيفة فنية على نطاق واسع، وبالتالي يتحتم أن يُعهد بها إلى موظفين مدربين وموهوبين وذوى خبرة واسعة في نفس المجال. إنها مهنة في حد ذاتها. ويمكن اكتساب الموهبة والخبرة عن طريق التدريب والعمل الجاد وتكريس الجهود. ويجب أن يتمتع المدير بشخصية قوية ودرجة عالية من اللباقة والمرونة في التعامل مع الموظفين، ومعرفة ودراية بظروف العمل والسلوك البشرى.

وينبغي أن يتمتع مدير شئون الموظفين، من خلال تصرفاته وسلوكياته، بالقدرة على ضمان وتعزيز الثقة بين الإدارة (أصحاب العمل) والموظفين. وبالمقدور تحقيق ذلك عن طريق الأمانة في أداء الواجبات الموكلة إليه فحسب. ويلزم أن يكون المدير جاهزاً غالباً لتقديم أي مساعدة للعمال في أوقات الشدة.

ويتحتم أن يكون مدير شئون الموظفين على معرفة ودراية كاملة بالظروف الاقتصادية في بلاده والتوجهات الحديثة في الاقتصاد في جميع أنحاء العالم، وعلى معرفة ودراية أيضا بالقوانين الصناعية المعمول بها، وأن يحظى بخلفية جيدة عن القضايا المتعلقة بالأفراد والإدارة، وعلم النفس الصناعي، وعلم الاجتماع والإحصاء. كما يعتبر التحلي بروح المبادرة مؤهلاً أساسياً لمدير شئون الموظفين.

وينبغي أن يكون مدير شئون الموظفين على إطلاع حسن بطرق وأساليب وطبيعة العمل بالمؤسسة. وقد أظهرت الدراسات أن العلاقات المتشابكة بين الأقسام تمثل أهمية بالغة له، ومن ثم يجب أن يعرف واجبات كل عامل، وطبيعة عمله، والمهام المنوطة به، ومسئولياته، واحتياجات العمال في الأقسام المختلفة بالمؤسسة، والظروف التي تحكم نظام الأجور والساعات.

وتشترط معظم الشركات حصول مدير شئون الموظفين على شهادة جامعية في إدارة الأعمال أو دبلوم في التخصص. ولكن، مع ذلك، نجد استثناءات كثيرة لهذه الشروط لأنه عند مواجهة الحشود الهائلة من الموظفين، لن تغنى المؤهلات العلمية لمدير شئون الموظفين عنه شيئاً ما لم يتحلى بالفطرة السليمة والحصافة والأحكام الصائبة على الأشياء. إننا لا نقلل من قدر الشهادات الجامعية أو المؤهلات العلمية للمدير ولكن نريد التنبيه على ذلك. فمدير شئون الموظفين أول مَنْ يُلقى عليه اللوم في أوقات الخلافات والمنازعات بين الإدارة والموظفين والعمال ولاسيما في ظل نمو وعى الموظفين بحقوقهم وامتيازاتهم. فالعمال ينظرون إليه بشك وريبة، والإدارة تحاول أن تلقي بالمسئولية أو اللوم عليه. وإذا لم يتمكن المدير من مواجهة الموقف بصلابة وحزم وبدون تحيز لأحد الطرفين، ضعف أدائه لمهامه. وكذلك يتحتم عليه التصرف والعمل دون خوف أو محاباة ولكن بلباقة. ويجب عليه التأكد من إرجاع الحق إلى أهله.

ويشترك مدير شئون الموظفين في مهمة تحويل المواد الخام البشرية إلى علاقات وصلات فعالة في الصناعة وأعضاء مفيدين للمجتمع. وإن أكثر ما يعوزه المدير هو فهم طبيعة السلوك الإنساني. باختصار، تعتبر النزاهة، والشخصية الجادة، والطاقة، والقدرة على فهم الطبيعة الإنسانية، وعدم التحيز، والفطرة السليمة، وحسن التصرف واللباقة أهم الأصول المطلوبة والشروط الرئيسية الواجب توفرها في مدير شئون الموظفين.

تدريب مدير شئون الموظفين:

يتطلب مدير شئون الموظفين، وبخاصة المعين حديثاً رغم كونه مؤهلاً لأداء مهامه، تدريباً إذ يتعين أن يكون ملماً بطبيعة الصناعة، وهياكل الأجور، وظروف العمل، وخدمات الموظفين، ومزايا التقاعد المبكر، والتفاصيل الأخرى التي تؤثر على الأفراد. وهناك ثلاث أنواع من التدريب لمديري شئون الموظفين، وهى:

(١) التدريب قبل التوظيف

(٢) التدريب أثناء العمل

(٣) التدريب بعد التوظيف أو الدورات الانتعاشية.

وإذا كان للشركة عدة فروع، في كل فوع مدير لشئون الموظفين أو مدير للموقع، ويترأسهم كبير مديري شئون الموظفين في المركز الرئيسي، فمن الضروري أن يتم عقد اجتماعات منتظمة مع جميع المديرين في الفروع المختلفة لمراجعة سياسات الموظفين والتمشي بها والتأكد من عدم حصول أية مخالفة لها.

إن إدارة شئون الموظفين مهنة في حد ذاتها. ومن ثم، يجب أن تضع مراكز ومعاهد وكليات إدارة الأعمال نصب أعينها تحقيق أهداف مثل نشر أهمية القيم الإنسانية في الصناعة، وتشجيع دراسة الأفراد ومشكلات الرفاهية الصناعية. وينبغي أن يظل مديرو شئون الموظفين على اتصال دائم بمثل هذه المعاهد والمراكز لمعرفة أحدث الأساليب والنظريات في التعامل مع العنصر البشرى. كما يجب تنظيم دورات قصيرة الأجل مدعمة من قبل الحكومة أو الشركات للمديرين في العمل.

مهام وواجبات مدير شئون الموظفين:

١- إنشاء الاتصالات وإجراء المشاورات بقصد المحافظة على العلاقات الطيبة والودية بين الإدارة والعمال.

٢- نقل شكاوى العمال إلى الإدارة بقصد إيجاد الحلول المناسبة لها.

٣- العمل كضابط ارتباط أو اتصال بين الإدارة والعمال ونقابات العمال.

٤- دراسة وفهم وجهات نظر العمال بغية مساعدة الإدارة في وضع سياسات العمال المناسبة ونقل هذه السياسات إلى العمال بلغة سهلة الفهم.

٥- تطبيق سياسات المؤسسة والتأكد من التزام جميع العمال بها.

٦- مراقبة العلاقات الصناعية بغرض استخدام تأثيره في حالة حدوث أي خلاف بين الإدارة والعمال، وللمساعدة في إيجاد التسوية بالطرق السلمية والإقناع.

٧- التعامل مع الأمور المتعلقة بالأجور والرواتب بالتشاور المشترك مع الإدارة وممثلي العمال أو ممثلي نقابات العمال.

٨- منع أية أنشطة معادية للمجتمع أو الإضرابات من قبل العمال.

٩- التأكد من التزام الإدارة بأداء كافة تعهداتها للعمال مثل تقديم الخدمات الطبية وحفظ سجلات طبية لجميع العاملين، واتخاذ الإجراءات الوقاية ضد الحوادث في العمل، وإنشاء لجان للإشراف إلى السلامة والتفتيش الدوري على أماكن العمل، وتعويضات العاملين.

١٠- تعزيز العلاقات بين الإدارة والعمال والتي من شأنها زيادة الفعالية الإنتاجية وتحسين ظروف العمل ومساعدة العمال على تكييف أنفسهم مع بيئة العمل.

١١- تشجيع لجان الإنتاج المشترك والإشراف على أنشطتها.

١٢- التأكد من صرف كافة مستحقات العاملين المالية، وتقديم المشورة للعمال فيما يتعلق بسياسات العمل أو القروض.

١٣- مساعدة الإدارة في تنظيم منح الإجازات براتب والإجازات العارضة وإرشاد العاملين عن طريقة تقديمها والحصول عليها.

١٤- تأمين وسائل ومنشآت الترفيه وتقديم المشورة للعمال فيما يختص بالمشاكل الشخصية والأسرية.

١٥- تقديم النصيحة للإدارة بخصوص تدريب العاملين الجدد أو نقل أو ترقية المشرفين والعمال الآخرين والمدربين.

١٦- تقديم الاقتراحات بشان اتخاذ الإجراءات اللازمة لرفع مستوى معيشة العمال.

١٧- دراسة أسباب غياب العاملين أو تخلفهم عن العمل وتقديم الاقتراحات في هذا الخصوص.

المشكلات التي تواجه مدير شئون الموظفين:

ربما يواجه مدير شئون الموظفين مشكلات كثيرة من قبل الإدارة والعاملين على حد السواء. لذا يتحتم أن يتدخل المدير في كافة الأمور المتعلقة بالعمال، وأن يُسمح للعمال بالوصول إليه واللقاء به في مكتبه سواء أثناء ساعات العمل بعد استئذان المشرفين أو بعد انتهاء ساعات العمل. ويجب على رؤساء الأقسام الأخرى معاملته كمستشار لهم في الأمور الخاصة بالعمال لا كمتطفل عليهم أو على مرءوسيهم وتعامله بفظاظة أو الإساءة إليه بكلمات نابية. وبالإمكان تفادي وقوع ذلك، في معظم الحالات، إذا ما عرف رؤساء الأقسام وهيئة الإشراف على وجه التحديد مهام ومسئوليات مدير شئون الموظفين حتى قبل تقديمه لهم أو التعرف عليه.

وقد يُوجه اللوم أيضا إلى مدير شئون الموظفين من جانب العمال متهمين إياه أنه أداة في أيدي الإدارة. ومن ناحية أخرى، مازال هناك البعض من أصحاب العمل ممن يشكون في دور مدير شئون الموظفين في الصناعة ويقولون أن ولاء العمال سوف ينقسم وأنه سيكون مسئولا عن خلق المشكلات في كادر العمال والمشرفين كذلك. وبالتالي غالباً ما يضطر هؤلاء المديرين إلى قبول الكلمات النابية أو المواقف المحرجة على مضض من قبل الإدارة والعمال دون الاعتبار للجهود الضخمة التي يبذلونها لأجلهم.

عقيدة مدير شئون الموظفين:

كمدير لشئون الموظفين اعتقد أنه:

١- من واجبي حماية مصالح كل من الإدارة والعمال.

٢- غم أنني ضمير الإدارة، فإنني أتعهد أيضا برعاية حقوق وامتيازات العمال والموظفين.

٣- ورغم أنني مستشار للإدارة، فإنني أيضا مستشار للموظفين فيما يختص بجميع مشاكلهم.

٤- ينبغي أن أحظى بثقة الموظفين كأصدقاء وكمرشد لهم.

٥- من واجبي إخطار الإدارة بجميع شكاوى العاملين ومشكلاتهم والسعي نحو إيجاد الحلول المثلى لها.

٦- أتعهد بالحرص على دراسة جميع العلاقات الصناعية والإطلاع على جميع التطورات والنظريات الحديثة.

٧- أتعهد بلعب دور هام وكبير في دعم العلاقات الطيبة بين الموظفين وأصحاب العمل في الصناعة من أجل العمل نحو تحقيق التطور الصناعي والتقدم الاقتصادي للبلد.

٨- أتعهد أن أكون عادلاً في جميع تعاملاتي.

٩- أتعهد ألا أكن أي حقد أو ضغينة لأي أحد في المؤسسة.

١٠- بدون خوف أو محاباة، أتعهد أن أقول الحقيقة والحكم في المنازعات وفقاً لما يمليه عليَّ ضمير ووفقاً لسياسات المؤسسة وتقديم المشورة بأمانة وشجاعة عند الطلب.

١٠- أتعهد بالتزام الأمانة في جميع تعاملاتي وبذل قصارى جهدي نحو تحقيق الأهداف المشتركة للإدارة والعاملين.

الفصل الخامس

دور نقابات العمال في الصناعة

تتمتع حقوق العمال بشأن إنشاء النقابات الخاصة بهم باعتراف أكثر الدول المتحضرة. وفي مؤتمر العمال العالمي في دورته السادسة والعشرين، تم الإعلان عن حرية التعبير وإنشاء النقابات العمالية كأحد المبادئ الأساسية للعمال بغية تعزيز التقدم الصناعي والمحافظة على حقوق العمال.

ويعرِّف القانون البريطاني نقابات العمال على أنها "نقابات أو جمعيات للموظفين وأصحاب العمل تتمثل أهدافها الرئيسية في تنظيم العلاقات بين العمال وأرباب العمل أو بين العمال والعمال".

ويكمن الهدف الرئيسي من إنشاء نقابات العمال في حماية مصالح العمال أعضاء هذه النقابات. وتعتبر النقابة التي يتم تأسيسها بشكل جيد مصدر قوة وعنصر مفيد لكل من طرفي الصناعة: العمال وأصحاب العمل. وسوف تتدهور العلاقات الصناعية وتضعف بدون وجود نقابات عمالية قوية ومنظمة. وينبغي على نقابات العمال تنظيم أنفسها بقوة وفعالية من أجل حماية حقوق العمال والتعاون البناء بين المؤسسات ونقابات العمال لما يخدم مصالحهم وتحقيق التقدم الصناعي. كما تتمثل أهداف نقابات العمال في الدفاع عن وحماية الديمقراطية الصناعية التقدمية باعتبارها السبيل الأمثل لمشاركة العمال في الإدارة الصناعية. ويلزم أن تضبط نقابات العمال أهدافها وفقا لبيئة العمال الاجتماعية والاقتصادية.

ويمكن تسجيل نقابات العمال والاعتراف بها إذا ما امتثلت وعملت بمقتضى القوانين المعمول بها في البلاد. والعمال ليسوا هم الطرف الأوحد المستفيد من تطور حركة نقابات العمال. وفيما تعتبر المزايا المكتسبة من الكبح والإخضاع مزايا مؤقتة وخطيرة وغير مستقرة، فإن المزايا المكتسبة من المؤسسة القوية تدوم كثيرا وتستمر. وأصحاب العمل المتقدمون المتطلعون إلى فهم والتعاون البناء مع العمال هم فقط الذين يشجعون العمال على الانضمام إلى نقابات العمال في البلاد.

ويحق لرؤساء نقابات العمال المعترف بها التفاوض مع الإدارة بخصوص الأمور المتعلقة بالموظفين أو المتعاقدين أو شروط التوظيف وأحوال العاملين في المؤسسة وجميع الموظفين والأعضاء الآخرين بها، وسوف يقوم صاحب العمل بإرسال الإجابات عن طريق الخطابات أو المذكرات المرسلة من قبل رؤساء النقابات ويحددون مواعيد للاجتماع معهم. ويمكن استخدام أموال النقابات في إدارة أعمالها والمصاريف القانونية بهدف تأمين أو حماية حقوق

أعضائها ودفع التعويضات لهم في حالة الوفاة أو الحوادث أو المرض أو الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية والترفيهية والدينية.

وظائف وتعهدات نقابات العمال:

لا ينبغي أن تفكر نقابات العمال في حقوقهم وامتيازاتهم فحسب وإنما أيضا في واجباتهم ومسئولياتهم والتي بالإمكان تلخيصها في النقاط التالية:

١- إنهاء إجراءات العضوية للأعضاء الجدد، وعدم إجبار، تخويف أو إكراه غير الأعضاء في النقابة إلى الانضمام إليها.

٢- لا يجب أن تُدار أو تقوم النقابات على أساس الجماعات العرقية أو الثقافية أو المذهبية.

٣- يجب على النقابة بذل قصارى جهدها لتعزيز العلاقات الطيبة بين الموظفين والإدارة.

٤- يجب أن تتبع النقابة في جميع الأحوال الطرق السلمية والقانونية في تنفيذ كافة أنشطتها. ولا ينبغي تشجيع استخدام العنف بتاتا أو التحريض عليه.

٥- يتمثل الواجب الرئيسي للعمال ومؤسساتهم في التعاون على إرساء النظام والنزاهة بين العمال والمساهمة الفعالة في زيادة الإنتاج.

٦- إن وظيفة النقابة هي اتخاذ الإجراءات والخطوات اللازمة بشأن تعزيز التقدم والأمن الصناعي.

٧- يجب على النقابة الاهتمام بتحسين ظروف العمال ورفاهية أعضائها.

٨- يجب أن يكون أعضاء النقابة على دراية وفهم بظروف العمل في المصنع.

٩- يجب تشجيع مبدأ "نقابة واحدة فقط لكل قطاع".

١٠- تعتبر مشاركة في الإضرابات أو الحث عليها أو دعم الأنشطة غير القانونية أو تسليم بيانات خاطئة بشأن العائدات ممارسات غير صحيحة من جانب نقابات العمال.

١١- يجب أن ترفض النقابة التفاوض لصالح العمال الذين يقومون بالإضراب بدون إذن النقابة حتى يعودوا إلى العمل دون شروط.

١٢- يجب ألا تشجع النقابة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عدم الالتزام بالنظام من جانب العمال في داخل الشركات.

١٣- لا يجب أن تسقط النقابات في أيدي الأطراف السياسية بأية حال من الأحوال. ويمكن للأفراد والأعضاء إبداء وجهات نظرهم وأنشطة هم السياسية الخاصة بهم

دون التأثير عليهم. كما يمكنهم الاشتراك في الأحزاب السياسية المختلفة في البلاد. ولكن دون استغلال نقاباتهم في أنشطتهم السياسية.

١٤- تقع على نقابات العمال مسئولية كبيرة فيما يتعلق بتثقيف وتعليم وتدريب أعضائها لأن ذلك يجنب حوالي ٥٠% من المنازعات والخلافات في الصناعة.

١٥- يجب على نقابات العمال تدريب أعضائها على تحمل وقبول المسئوليات واحترام الآخرين.

١٦- يمكن أن تفعل نقابات العمال الكثير بخصوص فهم الظروف الاجتماعية للعمال وتحسينها.

١٧- تمنح رفاهية العمال مجالا ممتازا لنقابات العمال للتعاون مع الإدارة. وبالإمكان أيضا دعم أنشطة الرفاهية والقيام بها مباشرة عن طريق النقابات.

١٨- مراجعة حسابات نقابات العمال مرة على الأقل في السنة.

١٩- من المفيد لنقابات العمال أن تحتفظ بسجلات لجميع تعاملاتها ومراسلاتها وخلافاتها مع الإدارة.

٢٠- يجب على نقابات العمال أن تباشر المسئوليات المناطة بها بجد واجتهاد بغية حماية مصالح أعضائها في جميع المجالات.

٢١- تتمثل المهمة الرئيسية لنقابات العمال هف توعية أعضائها بشأن رفض أي شكل من أشكال الإستغلال الوظيفي وتوعيتهم بحقوقهم وامتيازاهم والتأكد من إدراكهم وفهمهم لها.

٢٢- يمكن أن تؤدي نقابات العمال دورها ووظائفها بفعالية باعتبارها حزب معارض في الحكومة الديمقراطية للصناعة.

٢٣- يجب أن يتمتع رؤساء نقابات العمال بمعلومات شاملة عن الصناعة وظروف العمال وظروف الخدمات من أجل التفاوض بفعالية مع الإدراة والحصول على حقوق العمال المشروعة عندما يكونوا في موقع المفاوض.

٢٤- يعتبر منع الإضرابات وفض المنازعات والمصالحة مع الإدارة بالطرق السلمية دورا مهما لنقابات العمال. ويجب التخلص من سياسة محاربة كبح الشكاوي للتعرف عن كثب على شكاوي ومقترحات العاملين بغية الوصول إلى الحلول المثلى لها.

٢٥- يجب على نقابات العمال غرس مبادئ احترام الذات واحترام الآخرين في العاملين ومنحهم الشعور بالأمان وكذلك تعزيز مبدأ المجتمع الواحد في نفوس العاملين.

٢٦- يمكن أن تساعد نقابات العمال على توفير الظروف الإنسانية في بيئة العمل وذلك بالتفاوض مع الإدارة وتأمين حقوق وامتيازات العمال مثل المعاش والإجازة المرضية والتعويضات عن الإصابات أثناء العمل.

٢٧- يجب أن تقود النقابات العمال إلى تحقيق ظروف معيشة أفضل لهم ولأبنائهم ومساعدتهم على التعرف على الأشياء الحديثة بأنفسهم.

٢٨- يجب على نقابات العمال الإطلاع على ظروف العمال وحياتهم الاجتماعية في بلاد العالم الأخرى.

٢٩- يجب على نقابات العمال عقد الدورات التعليمية لمحو أمية العمال. وكذلك يجب عليها عقد الدورات الأخرى لإطلاع العاملين على القوانين الخاصة بالعمال، فضلا عن عقد دورات السلامة أثناء العمل.

٣٠- يمكن أن تقوم النقابات بدور هام في تعليم العمال الاستخدام الأمثل والمخطط لأجورهم ورواتبهم.

تعهدات أصحاب العمل:

ينبغي على الإدارة احترام نقابات العمال والعمال على حد السواء والتفاوض والتشاور معهم بخصوص الأمور المتعلقة بالعمال. ويجب أن تعترف الإدارة وتقبل نقابات العمال والعمال كشركاء لها في الصناعة. ومن ثم، لا يجب عليها القيام بأي شيء يمكن أن يُفسر على أنه ممارسة غير عادلة أو استغلال للعمال.

الأمن الصناعي:

تقوم نقابات العمال بدور هام للغاية في تعزيز العلاقات الصناعية والأمن الصناعي. وسوف يبلغ الانسجام والتعاون البناء بين الإدارة والعمال أسمى وأرفع درجاته طالما أن هناك تفاهم واحترام سائد بين أصحاب العمل ونقابات العمال. فالنقابات هي لسان العمال الذي يتحدث عن مشكلاتهم مع الإدارة ويتفاوض من أجل مصالحهم. وسوف يزداد احترام العمال للإدارة إذا ما تم الاعتراف برؤساء النقابات وإظهار الاحترام لهم. وإذا ما تم التعاون بين نقابات العمال والإدارة في مجالات زيادة الإنتاج والرعاية الصحية للعمال وبرامج التدريب للعمال وبرامج الرفاهية الاجتماعية، سوف يسود جو من العلاقات الطيبة في الصناعة.

الفصل السادس
دور رؤساء العمال والمشرفين في الصناعة

تعتمد العلاقات بين العمال في الورشة على أسلوب تعامل رئيس العمال معهم لأنه الشخص الأكثر قدرة على دعم العلاقات الطيبة أو السيئة بين العمال إذ تسمح له فرص التحدث مباشرة معهم بتعزيز هذه العلاقات فضلا عن تأثيره الملموس والمباشر على العمال. ويعتبر مشرف العمال حلقة الوصل المباشرة بين الإنتاج فيما يتعلق بالمعدات والآلات من ناحية، والوظائف الإدارية والفنية والرقابة والخطط من ناحية أخرى.

رئيس العمال باعتباره ممثلا عن الإدارة:

يعتبر رئيس العمال خط الدفاع أو الهجوم الأول عن الإدارة. وبناءً على قراراته ووجهات نظره يعتمد الانسجام والتوافق بين العمال والإدارة. ورئيس العمال غالبا هو الشخص الرئيسي في صناعة القرارات فيما يتعلق بالمشاكل اليومية في ورش العمل. فهو على صلة يومية حميمة واتصال دائم بالعمال، وتعتمد الإدارة بشكل أساسي عليه في تنفيذ سياساتها الخاصة بالعمال، وأجورهم، وظروف العمل، وحقوقهم، وتخطيط ومراقبة المنتجات التي يشرف على إنتاجها، وتنفيذ مخططات التدريب، وإجراءات السلامة في العمل، والأنشطة الرياضية، والرعاية الصحية. ومن ثم، يجب على رئيس العمال الاطلاع على والدراية التامة بحقوق وامتيازات وواجبات العمال.

رئيس العمال باعتباره ممثلا عن العمال:

باعتباره ممثلا عن العمال، يقوم رئيس العمال بدور حيوي في الصناعة إذ يعتبر حلقة الوصل بين المديرين والإدارة. ويعمل كمترجم لصالح مرءوسيه لدى الإدارة العليا. كما يمكنه إدراك شعور العمال في المصنع. ويعرض شكاوي العمال، ومشكلاتهم، والصعوبات التي تواجههم في عملهم، ووجهات نظرهم أو مواقفهم تجاه الإدارة. وكذلك يعتبر رئيس العمال حلقة الوصل التي تربط بين سلسلة الإدارة والعمال.

رئيس العمال باعتباره رجل العلاقات الصناعية:

يتعين على رئيس العمال فهم العلاقات الإنسانية بكافة جوانبه وما تمثله هذه العلاقات من أهمية بالغة للإدارة والعمال إذ بإمكانه التعبير عن نفسه وعن أهدافه بشكل أكثر فعالية وبطريقة مقنعة للآخرين، وكذلك تيسير ظروف العمل. ويلجأ العمال دائما إلى رئيسهم في العمل لحلّ مشاكلهم أو تقديم شكاواهم مثل المشاكل العائلية التي قد يخجل العامل من البوح بها لزملائهم وأصدقائهم أو جيرانهم أو أقاربهم.

وظائف رئيس العمال:

بمقدور رئيس العمال أن يضع يده على مواطن الضعف في العمل، وأن يتفقد الخسارة أو الفقد في المواد الخام والطرق غير الاقتصادية في الإنتاج والأخطاء التنظيمية والأسباب الأخرى التي تؤدي إلى عدم الفعالية في الإنتاج حيث يملك الخبرة في التعامل مع العمال والمواد الخام أيضا. ومن واجب رئيس أو مشرف العمال ملاحظة سير العمل في المصنع والحفاظ على معدلات الإنتاج وبذل الجهد لزيادتها وحث العمال على ذلك. ويجب على المشرف حلّ الخلافات التي تنشأ بين العمال في المصنع وإنصاف المظلوم ومعاقبة الظالم. وفيما يتعلق بنواحي السلامة في العمل، فإنه يمكن أن يقوم بدور هام للغاية في توعية العمال بأهمية السلامة عن طريق الإقناع الجيد لهم والإجابة على أية استفسارات لهم في هذا الخصوص، وكذلك عن طريق إقناعهم بأن الهدف الرئيسي من الإجراءات يتمثل في المحافظة على أرواحهم وتأمين سلامتهم.

وتنخفض معدلات الحوادث في مواقع العمل حيث توجد علاقات طيبة بين المشرف والعمال وإشراف جيد من قبله على مواقع العمل المختلفة. كما ينبغي على رئيس العمال أن يعكس سياسة الإدارة العليا في جميع تصرفاته اليومية مع العمال، وأن يحاول إدراك وتقدير مشاعر العمال واحتياجاتهم، وأن يوظف الأساليب الديمقراطية في توزيع العمل بينهم. وكذلك يجب عليه التعاون مع الإدارة في جميع أنشطتها بغية تحقيق رفاهية العمال وضمان توفير الرعاية الصحية للعمال في الوقت المناسب. وأخيرا وليس أخرا، يتحتم عليه تدريب العمال على المهام الجديدة وكذلك تدريبهم على تحمل المسئوليات.

شخصية رئيس العمال:

ينبغي أن يتحلى رئيس العمال بشخصية قوية ومؤثرة على الآخرين، وأن يكون عادلا في تصرفاته وحكيما في قراراته، وأن يتحلى بالصبر وروح المبادرة والمسئولية والقدرة على الإقناع، وأن يكون خبيرا في أداء الوظائف والمهام المشرف عليها وماهرا في إنجازها، وأن يملك القدرة على تدريب العمال الجدد على تنفيذها.

تدريب رئيس العمال:

إذا كان يتحتم على رئيس العمال القيام بأداء الوظائف الموكلة إليه والإشراف على العمال وتدريبهم بفعالية، فإنه يتعين تدريبه هو نفسه بطريقة مرضية تؤهلهم لذلك. والتدريب في الصناعة أمر مقبول كطريقة مثلى لتدريب مشرف العمال. وتساعد الدورات الانتعاشية والندوات الفنية والأنشطة التعليمية الأخرى في تدريب المشرفين. ويجب أن تنظم المقابلات مع المشرفين بصفة منتظمة للتعرف على مشاعرهم ووجهات نظرهم، وإتاحة الفرصة لهم لطرح أفكارهم والمشاركة بخبراتهم، ولمناقشة مشكلاتهم والوصول إلى فهم مشترك. ويجب

أن تكون المقابلات غير رسمية أو محدد المواعيد أو بجداول أعمال. ويجب أن تجد المشكلات الشخصية ومشكلات الإنتاج مكانا في هذه الاجتماعات. ويتحتم على المديرين الذين يترأسون مثل هذه الاجتماعات غرس الثقة بالنفس في المشرفين وبيان مدى أهمية المهام المناطة بهم، وتشجيعهم على طرح مقترحاتهم ومشكلاتهم.

باختصار، إذا أردنا أن يقوم رئيس العمال بالدور الهام المناط به بفعالية تامة، فإنه يتوجب على الإدارة مشاورته في كافة الأمور الخاصة بالعمال والأخذ بآرائه ومقترحاته، وحينئذ فقط يكتسب الثقة في نفسه ويتحدث مع العمال من واقع المسئولية.

إن واجب الإدارة هو غرس الثقة في نفوس رؤساء العمال وتوعيتهم بمسئولياتهم ووظائفهم ومهامهم تجاه العمال والإدارة على حد السواء. ولرئيس العمال اليد الطولي في المحافظة على فعالية الإنتاج وتعزيز العلاقات بين العمال. وعندما يعمل رؤساء العمال في المؤسسة بانسجام معا، تسود علاقات حميمة بين العمال ويرتفع معدل الإنتاج وتُحلّ كافة المشاكل اليومية التي تواجه العمال في العمل.

الفصل السابع
الديمقراطية الصناعية

كانت الديمقراطية الصناعية هي حلم الثورة الصناعية من أجل غد أفضل؛ والديمقراطية الصناعية هي عبارة عن نظام يعمل فيه كل من أصحاب العمل والعمال معا يشد بعضهم أزر بعض بغية تطوير الصناعة وتطوير المجتمع وتحقيق أهدافهم المشتركة. وتعتبر الديمقراطية الصناعية نتاج المشاركة في الصناعة، والتي تُعرف على أنها العلاقات العمالية أو العلاقات الإنسانية الطيبة. وتعتبر الشراكة شيء أكبر من مجرد المشاركة في أرباح الصناعة حيث يبحر أصحاب العمل والعمال على متن سفينة واحدة هي المؤسسة التجارية أو الصناعية. وتعزز الشراكة في الصناعة وتطور العلاقات الصناعية إلى الحد الأقصى، وترتبط بسياسة الأجور والرواتب وظروف العمل وشروط التوظيف، وتدل على الشعور بالوحدة مع المؤسسة التي يعملون بها، وتضمن أن يحصل العامل أو الموظف على نصيبه من الأرباح في صورة راتب أو علاوة أو حوافز من جراء مشاركته في رأس المال والمتمثل في أدائه الواجبات والمهام المناطة به على خير وجه. وتوفر العلاقات الصناعية الطيبة خلفية ضرورية للعلاقات العمالية الطيبة والتي تعتبر عناصر لا غنى عنها وشروطا مطلوبة للديمقراطية الصناعية.

منهج الديمقراطية:

تعتبر الموارد البشرية هي أهم موجودات الصناعة بيد أنه من النادر أن يتم استخدامها بالطريقة الصحيحة. وفي الدول النامية التي تنشد تحقيق رفاهية المجتمع ككل، يحتاج نظام الإنتاج المعمول به، وأكثر من أي وقت مضى، إلى تعاون كل عامل. والطريقة الوحيدة لتحقيق ذلك الهدف هي دعم السلوك الصحيح ورفع الروح المعنوية للعمال بصفة مستمرة. وينبغي أن يشعر العمال بأنهم جزء مكمل لعمليات المؤسسة التي يعملون بها وبتقدير الإدارة العليا لخدماتهم وجهودهم. ويعتبر المنهج الديمقراطي في الصناعة أمرا أساسيا لجعل العمال يشعرون أنهم ليسوا مجرد أتباع تصدر لهم الأوامر فحسب وإنما شركاء فاعلين أيضا. وقد تأخذ الديمقراطية في الصناعة أشكالا كثيرة مثل التشاور مع العمال والأجور العادلة وإجراءات الرفاهية لهم.

وتتمثل أهداف الديمقراطية الصناعية في الحفاظ على المحافظة على النظام ودعم التعاون البناء بين الإدارة والعمال والإنتاجية العالية. وحتى يتسنى إنجاز وظيفة خدمة المجتمع بشكل أكثر فعالية، ينبغي على الإدارة تطبيق الأساليب الديمقراطية في علاقاتها مع العمال والتي توفر الفرصة لهم للتقدم بشكاواهم وعرض مشكلاتهم وأسباب الخلافات والمنازعات مع الإدارة. ولا يمكن أن تُبنى الثقة بين الإدارة والعمال إلا في ظل وجود سياسة مفتوحة ومشاركة حقيقية في الصناعة. وفي ظل جو ديمقراطي يسود المؤسسة، سوف يكون هناك نظام للجماعات وشعور بالمسئوليات الموكلة إليهم وناتج أعلى من ذاك الممكن تحقيقه في ظل الأوتوقراطية.

وتعتبر المشاركة الديمقراطية من قبل جميع الموظفين والعاملين على مختلف مراتبهم في الصناعة هدفا صعب المنال والتحقيق. وللحصول على أفضل ما لدى العامل، لابد أن تقوم الإدارة بالتقييم العادل للعمال، والعناية برفاهية وسعادة العامل الفرد هي مسئولية أصحاب العمل. وتتضمن الرفاهية الكاملة الحصول على الأجور والرواتب المناسبة وتحسين ظروف العمل وتقديم الخدمات الجيدة للموظفين، ويعتبر العامل السعيد أحد الموجودات الجيدة للمؤسسة. وبالإمكان تحقيق ذلك بجعل العامل شريك فاعل في إدارة شئون المؤسسة التي ينتمون إليها.

والشركاء الرئيسيون في المؤسسة الصناعية والذين يوفرون الأموال اللازمة التي تمكن الصناعة من الأداء والتقدم المستمر هم (أصحاب العمل) و (الموظفون العاملون في المؤسسة) و (العملاء الذين يستخدمون المنتجات) و (الحكومة). ويجب أن يكون هدف الإدارة التعاون مع الشركاء الأربعة في الصناعة بفعالية تامة من خلال تطبيق الأساليب الديمقراطية.

الأساليب الديمقراطية:

يمكن تطوير الشراكة في الصناعة إلى حد كبير من خلال التشاور المشترك. وتعتبر نقابات العمال ولجان العمل من العناصر الديمقراطية لتحقيق التشاور المشترك. وتنص قوانين العمل والعمال على تشكيل نقابات العمال ولجان العمل وغيرها من اللجان في الصناعة. وفيما يوجد ممثلون منتخبون في مجلس الإدارة في بعض القطاعات، توجد لجان للإنتاج ولجان للرفاهية ولجان للسلامة ولجان للخطط والتدريب وغيرها في قطاعات أخرى، والتي تساهم الإدارة في العمليات اليومية والشئون الإدارية للموظفين والعمال.

ويعتبر التشاور المشترك ترتيب داخلي في المؤسسة لتمكين الموظفين من عرض آرائهم ووجهات نظرهم على الإدارة. ويعتبر التشاور المشترك عنصرا أساسيا في التطبيق

الاجتماعي للديمقراطية الصناعية. ويمكن تعريفها على أنها رمز للشراكة وحالة من المساواة؛ وهما سمتان أساسيتان للديمقراطية الصناعية. وأهداف التشاور هي:

١- توفير قنوات لتبادل الآراء ووجهات النظر المعتادة بين جميع الأطراف المعنية في الصناعة.

٢- توفير وسائل للتشاور قبل اتخاذ القرارات الإدارية.

٣- تعزيز الشعور بالمسئوليات لدى الموظفين والعمال من أجل تطوير مساهماتهم للمؤسسة وغرس الشعور فيهم بأنهم ليسوا مجرد موظفين وإنما هم شركاء وجزء هام من النظام الصناعي يماثل الإدارة تماما من حيث الأهمية. ومن ثم، للحصول على أفضل ما لدى العمال، فإنه من الضروري إطلاعهم ومشاوراتهم قبل اتخاذ الإجراءات المؤثرة عليهم. وتعتبر المناقشة الهادئة قبل صنع القرارات أساس التشاور المشترك، ويعتبر التشاور المسبق مع العمال والموظفين على كافة المستويات خطوة عظيمة نحو إقامة علاقات عمالية جيدة. ويساعد التشاور المشترك في تأسيس التفاهم المشترك والاحترام المتبادل بين أعضاء الإدارة والعمال في جو من المسئولية المشتركة، والذي لا شك يخلق شعورا بالشراكة بين العمال ويجعل الديمقراطية الصناعية نجاحا حقيقيا. وإذا لم تنجح الإدارة في اكتساب ثقة العمال، يغدو الحديث عن التعاون البناء ثرثرة لا فائدة منها. فلا توجد شراكة بدون تعاون، ولا يوجد تعاون بدون ثقة متبادلة بين الشركاء، ولا توجد ثقة حقيقية إلا بالمشاورة وتبادل الآراء ووجهات النظر. وفي ظل الشراكة التقدمية تتلاشى من الألسنة كلمة "هم" أي أعضاء الإدارة وتحل محلها كلمة "نحن" أي "أعضاء الإدارة والعمال أو المديرين والمرؤوسين".

طرق تعزيز عملية التشاور المشترك:

إن أساس التشاور المشترك الناجح هو الرغبة الحقيقية من جانب الإدارة في التعامل مع الموظفين على أنهم قوة فاعلة ومسئولة في المؤسسة الصناعية، وكذلك قبول الموظفين لمسئولية المساهمة في إيجاد الحلول للمشكلات التي تطرأ على المشروع من حين لآخر. ومن ثم يجب أن تتشاور الإدارة مع الموظفين في الأمور التي تؤثر عليهم والتغيرات في المؤسسة والأساليب المستخدمة في الإدارة أو الإنتاج. ولا يوجد تعاون حقيقي محتمل بدون شراكة فعالة. ويمكن تطوير وتأسيس الثقة الكاملة في الإدارة تدريجيا. وينبغي عمل التغيرات بعناية كي لا ينظر الموظفين إليها بشك وريبة. وتعتبر المؤسسة ذات الإدارة الجيدة التشاور المشترك عملية مستمرة بين للاتصالات المباشرة والفورية بين المديرين والمشرفين وبين المشرفين والعمال على جميع المستويات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ويتحتم على الإدارة والعمال مناقشة الأمور ذات الاهتمام المشترك للمساهمة الفعالة في إدارة المؤسسة الصناعية. وسوف تخفق عملية التشاور المشترك في حالة خوف الموظفين من إبداء مقترحاتهم بحرية للإدارة أو رفض الموظفين لقبول المسئوليات الموكلة إليهم. وسوف تُوظف عملية التشاور المشترك بنجاح أكثر حيث توجد روح التسامح والصبر والقدرة على دراسة وجهات النظر الأخرى بموضوعية والتدرب على قبولها. وسوف يتم قبول عملية التشاور المشترك باعتبارها شعار للشراكة الحقيقية إذا لاقت الدعم الفعلي من جانب الإدارة مع الأخذ في الاعتبار المناقشات المشتركة وعدم حجب أي معلومات حيوية. ويجب ألا يكون هناك أي خصم في الرواتب بالنسبة للأوقات التي يمضيها الموظفون في عملية التشاور المشترك والمناقشات مع الإدارة سواء داخل مواقع العمل أو خارجها. وينبغي متابعة القرارات التي تم اتخاذها ومتابعة تنفيذها.

ولا ينبغي اللجوء إلى عملية التشاور المشترك في أوقات الأزمات فقط أو الانتظار حتى حدوث الخلافات والمنازعات مع الإدارة، وإنما يتحتم اعتبارها عقيدة وأسلوبا فعالا من أساليب تخطيط ووضع السياسات التنظيمية في المؤسسة. ويعتمد النجاح في عملية التشاور المشترك على تضافر الجهود والعمل سويا بانسجام. ولا يجب توقع نتائج سريعة وملموسة وقابلة للقياس في أية خطة لعملية التشاور المشترك. ويلزم أن نضع نصب أعيننا دائما أن الخوف هو العائق الأعظم لأية عملية تشاور مشترك فعالة. ولن يتلاشى الخوف إلا بقبول مبدأ المساواة فقط.

عملية التشاور المشترك من خلال نقابات العمال:

يعتبر الحق في تكوين النقابات امتيازا يمنحه القانون للعمال من أجل حماية حقوقهم وامتيازاتهم. وقد غدت نقابات العمال جزءا مكملا من الديمقراطية الصناعية وتقوم بدور استشاري هام في وضع السياسات الصناعية. ولا يمكن أن تضع الصناعات شروط توظيف عادلة موضع التنفيذ إلا في ظل تنظيم جيد للعمال وأصحاب العمل في الصناعة. ويمكن أن تقدم نقابات العمال المنظمة ذات القيادة الحكيمة خدمات عظيمة للعمال من خلال عملية التشاور المشترك مع الإدارة في الأمور التي تتعلق بالعمال مثل هيكل الرواتب والأجور وظروف العمل.

عملية التشاور المشترك من خلال لجان العمل:

تعتبر لجان العمل آلية التشاور المشترك الأكثر فعالية في الصناعة. وهي بمثابة هيئة استشارية تختص بدراسة أمور من قبيل ظروف العمل، ومنع الحوادث في العمل، وخدمات الموظفين، وفعالية الأداء، وتدريب العمال، وإجراءات تقديم الشكاوي. وتخدم مثل هذه

المشاورات كحافز للإنتاجية الأعلى. وربما تتدخل لجان العمل في هيكل الرواتب والأجور للعمال والقضايا الأخرى التي يتم التعامل معها ومعالجتها عادة على مستوى نقابات العمال فقط.

ويمكن أن تهتم لجان العمل أيضا بالأمور المتعلقة بالإنتاجية العالية وتقديم المشورة للإدارة بخصوص الاستفادة القصوى من الموارد الموجودة، وتحسين أساليب الإنتاج، والتخلص من عيوب المنتجات والفاقد من المواد الخام.

ويجب أن تتكون لجان العمل من ممثلين عن الإدارة والمشرفين والعمال بحسب الأقسام الموجودة في المؤسسة. وبقدر الإمكان، يجب إطلاع العمال على قرارات لجان العمل. ولكن، وللأسف، غالبا ما يُنظر إليها لجان على أنها منافس أو ند لنقابات العمال من قبل رؤوساء النقابات. والسؤال الذي يطرح نفسه ويتحتم أخذه في الاعتبار بجدية من قبل الإدارة هو كيف نجعل العمال يهتمون بأعمال ومفاوضات لجان العمل. وتتمثل إحدى طرق معالجة هذه المشكلة في إجراء المشاورات والمفاوضات بقرب مواقع عمل العمال بقدر المستطاع عن طريق سلسلة من لجان العمل المنظمة. ويمكن أن يساهم نظام الاتصال الجيد كثيرا في معالجة هذه المشكلة كذلك.

ومن ناحية أخري، ينبغي على العمال التوقف عن أي تصرف أو نشاط من شأنه إعاقة أو الحد من عمل اللجان. فيجب أن يعملوا على تسهيل عمل هذه اللجان، وإتاحة الوقت الكافي لأعضائها لإنجاز مهامهم، وتوفير كافة المعلومات اللازمة لهم، والتشاور مع أعضاء اللجان في المسائل التي تؤثر على ظروف العمل، وأخيرا يجب عليهم تنفيذ جميع القرارات التي اتخذت في اجتماعات لجان العمل المشتركة.

الخاتمة:

يعتبر البعض لجان العمل المشكلة على مستوى الصناعة واللجان الفرعية الأخرى مثل لجان السلامة ولجان الإنتاج التي تُشكل على مستوى المصنع أو الورشة وكذلك الهيئات الاستشارية الأخرى مضيعة للوقت. وفي الغالب ما يعترض رؤساء الأقسام على ذهاب ممثلي اللجان التابعين من أقسامهم إلى اجتماعات اللجان.

إن كل شخص يتوق إلى التقدير والمكانة الرفيعة. وإذا أُتيحت الفرصة له لمناقشة أساليب العمل والمشكلات اليومية التي تطرأ على مستوى المؤسسة الصناعية تطبع في العامل وترسخ في ذهنه الشعور بالأهمية والقيادة. وحينما يشعر العامل بأنه شريك هام في إدارة المؤسسة التي ينتمي إليها، وإذا حظي بفهم واضح لطبيعة عمله ومصلحته، بذل كل جهده في خدمة المؤسسة. وتعتبر الاستفادة القصوى من قدرات العامل هي غاية الإدارة الصناعية الناجحة. ولا يمكن تحقيق ذلك بفعالية إلا من خلال التعاون البناء والنشط للعامل من خلال تطبيق الأساليب الديمقراطية. وتوظيف لجان التشاور المشترك في جو من الثقة والمناقشة الصريحة من الممكن أن يمثل عاملا حيويا في تحسين العلاقات الصناعية.

علاوة على ذلك، ربما تكون هذه اللجان قوة تعليمية كبيرة باعتبارها أداة للتشاور والمصالحة. وباستخدام الأساليب الديمقراطية في الصناعة، يركز العامل كل ذاته في العمل بدلا من استخدام يديه فقط. وتتحقق القيادة الديمقراطية بتعلم مشاركة الفرد مسئولياته مع الجماعة. وسوف تساعد الأساليب الديمقراطية على تعزيز العلاقات الصناعية الطيبة والتي بدورها ستساهم في تحقيق الانسجام والتقدم الصناعي.

الفصل الثامن

إدارة الخلافات والمنازعات

يعتبر مفهوم النزاع، باعتباره من أحد نتائج السلوك الإنساني، جـزءاً مكمـلاً للحيـاة الإنسانية. وحيثما يوجد تفاعل يوجد صراع. ويمكن تعريف الصراع على أنه "خـلاف بـين طرفين أو أكثر مع محاولة كل طرف كسب القبول لوجهة نظـره أو أهدافـه دون الطـرف الآخر". ونظراً لتباين الأشخاص في مواقفهم ومفاهيمهم وأهدافهم، فإن وجود الـصراع فيمـا بينهم أمرٌ لا يمكن تفاديه. ومن ثم، يجب ألا تُولى الإدارة اهتماما كبيراً بإزالة فتيـل النـزاع الذي قد يبدو مستحيلاً فحسب، وإنما أيضا احتواء ذاك النزاع وتطويعه لمـصلحة المـوظفين والمؤسسة.

والخلافات الشخصية ذات طبيعة عاطفية وتعكس المشاعر، والغضب، وعـدم الثقـة، والخوف، والاستياء، والتضارب في الشخصية، والتنافر بين الأشخاص والتوتر وغيرها. ومن جانب آخر، يشتمل الخلاف التنظيمي على الاختلاف في الآراء حول عوامل مثل تخـصيص الموارد، وطبيعة الأهداف، والسياسات والإجراءات التنظيمية، وطبيعـة المهـام الوظيفيـة وتوزيع الرواتب والحوافز. وقد يؤدي هذا الخلاف في أسوأ الحالات إلى التوتر الذي لا داعي منه، وقطع الاتصالات، ونقص التعاون، والشعور المتزايد بعدم الثقة والشك مما ينجم عنـه فقدان الصداقات الشخصية ونقص الفعالية التنظيمية.

والخلافُ أمرٌ غير مرغوب فيه عادة ويُستحب تجنبه أو حلّه – إن أمكن – فور حدوثه. وقد اعتمدت كل من مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة الإدارة الإدارية اعتمادا كبيراً على وضع وتطوير الهياكل التنظيمية التي تحدد المهام، والقوانين والإجراءات اللوائح وعلاقات الـسلطة بقصد تفادي حدوث أي خلاف أو لحلّ المشكلات الناجمة عنه. وقد أيدت مدرسـة العلاقـات الإنسانية النظرية القائلة بإمكانية تجنب الخلاف بخلق بيئة من المودة والثقة. وبحـسب رأى البروفيسور ويليام ر. سكوت William R. Scott ، فإن "بمقدور العلاقات الإنسانية الطيبـة أن تمنع الخلافات سواء بين الفرد وأهداف المؤسسة أو بين المديرين التنفيذيين والموظفين أو بين قدرة الفرد والسلطة".

ولا تقف الإدارة الحديثة عاجزة أمام الخلاف بل تعتقد أن الخلاف قد يكون أمراً بنـاءً ومساعداً على تحقيق أهداف المؤسسة إذا ما تم علاجه بطريقة صحيحة. وفى واقع الأمر، قد يكون الخلاف المعتدل أمراً مفيداً في المؤسسات مثل مؤسسات البحث والتطـوير، ووكـالات الإعلانات. ومن نتائج الخلافات الإيجابية ما يلي:

أ. ربما يخلق الخلاف التحدي لوجهـات النظـر والآراء، والقواعـد والقـوانين، والسياسات، والأهداف، والخطط التي قد تتطلب التحليل الجاد بغية قبولها كما هي أو إدخال التعديلات عليها، أو كما صاغها ح. م. كارلسيل H. M. Carlisle بقولـه "لا شئ أضر على المؤسسة من اتخاذ القرارات المتواضعة دون تحدي".

ب. ينشأ الخلاف بين المؤسسات الأخرى الإخلاص والـولاء والتماسـك داخـل المؤسسة بغية التنافس مع المؤسسات الأخرى. كما يساعد على تكـريس الجهـود بقصد تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج. يطور الخلاف المنافسة وبالتالي ينجم عنه زيادة الجهود المبذولة من قبل الإدارة والموظفين. ويُحفز الخلاف بعض الأفراد على الإنتاج والعمل الجاد مثل أستاذ الجامعة الذي تتم رفض ترقيته نتيجة لوجود خلاف بينه وبين رئيس القسم الذي يعمل به مما يدفعه إلى بذل مزيد من الجهد لإثبات استحقاقه للترقية.

د. تخدم الخلافات، كأساس للتطوير التنظيمي. فالخلاف مع الوضع الراهن شرط أساس للتغير. وتؤدي هذه التحديات إلى البحث عن بدائل للأنماط الموجودة ممـا يقود إلى التحدي والتطوير التنظيمي.

هـ. تصفى الخلافات الأجواء عند البوح بمكنون الصدور. ويمكن أن تؤدي بعض الخلافات في الرأي – إذا لم يتم التعبير عنها– إلى تشويه الحقـائق، والـشعور بالإحباط، والتوتر، وتشتت الفكر، والآراء المنحرفة والمتحيزة نتيجة الخوف وعدم الثقة.

أنواع الخلافات

نظراً لاحتواء الخلافات على نتائج سلبية وإيجابية، فإنه من المحتم التعامل معها وحلها بحرص شديد. وكذلك يتحتم على الإدارة القيام ب عملية مسح للخلاف لتقرير طـرق الحـلّ. وأكد الأساتذة توماس وسشيمدت Thomas and schmidt في تقرير لهما أن المديرين يقـضون حوالي ٢٠% من أوقاتهم في حلّ الخلافات. ومن ثم، من الضروري أن يتفهم المديرون نوع الخلاف الذي يتعاملون معه بقصد استنباط الأساليب المناسبة لحله. وتنقـسم الخلافـات إلـى خمسة أنواع رئيسية. وهذه الأنواع كالتالي:

١ .الصراع داخل الفرد:

يرتبط الخلاف في نفس الفرد عادة بالقيم حيث لا يتوافق الدور المتوقع من الفرد أدائه مع مبادئه ومعتقداته. على سبيل المثال، قد تضطر السكرتيرة إلى الكذب على الزائـرين غيـر المرغوب فيهم وإبلاغهم بعدم تواجد المدير في مكتبه بناء على تعليمـات منـه، والـذي قـد يتعارض مع مبادئها الأخلاقية ويسبب لها الصراع وتشتت الفكر.

٢ .الخلاف بين الأشخاص:

يعتبر الخلاف بين الأشخاص أكثر الخلافات انتشاراً. وقد يقع هذا الخلاف بين مـديرين يتنافسان على رأس مال أو موارد بشرية محدودة. وبالمثل قد ينشأ الصراع بين ثلاثة أسـاتذة مستحقين للترقية في حين لا يمكن ترقية سوى أستاذ واحد فقط مـنهم بـسبب الميزانيـة أو التعقيدات الإدارية. ويصبح هذا الخلاف أكثر حدة عندما لا يمكن تقاسم الموارد النادرة المحتم الحصول عليها.

ويتعلق الصراع بين الأشخاص أيضاً بالخلافات في الرأي حول أهـداف المؤسـسة أو وسائل تحقيقها. على سبيل المثال، قد يتجادل مديران حول طرق ترويج المبيعات التـي مـن شأنها زيادة مبيعات المؤسسة. وتصبح الخلافات ذات أهمية خاصة عندما تقوم على أسـاس الآراء لا الحقائق؛ إذ لا تقبل الحقائق الجدال بينما تقبل الآراء الشخصية النقد.

٣. الخلاف بين الفرد والجماعة:

كما ناقشنا من قبل، تضع جميع الجماعات الرسمية وغير الرسمية على حد السواء مبادئ وقواعد سلوك يتوقع من جميع أعضائها الالتزام والتقيد التام بها. وربما يرغب الفرد في البقاء مع الجماعة لدواعي اجتماعية معينة رغم عدم موافقته على بعض مبادئها. على سبيل المثال، يتقاسم الجرسونات في بعض المطاعم "البقشيش" فيما بينهم. أما إذا رفض أحـد الجرسـونات قبول "البقشيش" لأدبه الجم مثلاً، فربما يسبّب هذا الخلاف مع الجماعة. وبالمثـل إذا اتفقـت الجماعة على القيام بإضراب ورفض أحد الأعضاء ذلك لعدم اقتناعه بالأسباب، فقد يسبب هذا الخلاف مع الجماعة أيضا.

وربما ينشأ الخلاف بين المدير ومرءوسيه، فيضطر المدير إلى اتخاذ إجراء تأديبي ضد العضو مصدر الخلاف مما قد ينجم عنه انخفاض إنتاجيته. ومن ناحية أخرى، ينبغـي أخـذ الخلاف بين أفراد القوات المسلحة بجدية وحزم إذ يتحتم أن يطيع الفرد أمر قائده ولـو كـان خطأ ويتعارض مع مبادئ الآخرين.

٤. الخلاف بين الجماعات:

تعتبر المؤسسة شبكة متشابكة من الجماعات، والأقسام، والقطاعات وفـرق العمـل. ولا تتسم الخلافات بين الجماعات بسمات شخصية حيث تحدث بسبب العوامل المتأصلة في الهيكل التنظيمي كالخلاف الدائم بين نقابات العمال والإدارة.

وربما ينشأ الخلاف بين الجماعات المختلفة العامة في المؤسسة بسبب تبـاين أهـدافهم. وهناك بعض الاختلافات بين وحدات المؤسسة العديدة سواء في الهيكل التنظيمي أو العمليـة

الإدارية وبالتالي تطور كل وحدة ثقافتها ومبادئ السلوك الخاصة بها. وهذه الثقافة تختلف وفقا لما يلي:

(أ) توجيه الأهداف سواء نحو الإنتاج أو البحث والتطوير.

(ب)توجيه الوقت لبحث المبيعات طويلة الأجل أو قصيرة الأجل.

(ج) تكوين الهيكل التنظيمي سواء غير المنهجي أو الرسمي في البحث أو المنهجي في الإنتاج.

(د) النمط الإشرافي والذي قد يكون أكثر ديمقراطية في منطقة دون أخرى.

ومن أمثلة الخلافات التقليدية بين الوحدات الخلاف بين قسم المبيعات وقسم الإنتاج. فبينما يتوجه قسم المبيعات نحو العميل ويرغب أفراده في المحافظة على مخزون عال للاستجابة لطلبات العملاء المستلمة، يهتم قسم الإنتاج بفعالية التكلفة التي تتطلب مخزون ضئيل من المنتجات المُنجزة الجاهزة. وربما ينشأ الخلاف بين الجماعات أيضاً بسبب وردية الليل أو وردية النهار إذا قد يلقى عمال وردية الليل باللوم على عمال وردية النهار في حالة حدوث خطأ ما مثل فقد العدد أو مشكلات الصيانة.

٥.الخلاف بين المؤسسات:

كما يحدث الخلاف بين المؤسسات التي تعتمد على بعضها البعض في مجالات توريد وبيع المواد الخام وقطع الغيار فيما يتعلق بأمور جودة وكمية ووقت تسليم المواد الخام وسياسات الصرف الأخرى. لذا، ينبغي حلّ هذه الخلافات ومعالجتها بطريقة صحيحة لمصلحة المؤسسات.

أسباب الخلافات

يمكن تقسيم أسباب الخلافات إلى الأنواع التالية:

١.المظاهر السلوكية للخلافات:

وتنشأ هذه الخلافات نتيجة لمشاعر (الغضب، الخوف أو عدم الثقة) والسلوكيات والقيم الإنسانية. وربما ينشأ الخلاف أيضا نتيجة لسوء فهم خطاب مثلا أو خطأ في الاتصالات أو نتيجة لوجهات النظر المختلفة بشأن القضايا العديدة. وربما يحدث الخلاف أيضاً بسبب الدين أو الجنس. وتعتبر هذه الخلافات شخصية ولا تمثل قضية معينة، وقد تحمل بعض العائلات مشاعر الحقد والضغينة تجاه عائلات أخرى لأجيال وأجيال.

وكذلك تنشأ الخلافات بسبب التباين في الشخصية إذ تميل طبيعة بعض الأشخاص، على سبيل المثال، إلى العدوانية وبالتالي إثارة الخلافات. وقد أثبتت الدراسات التي أجراها الأساتذة والتون وداتون Walton and Dutton أن الأشخاص ذوى الطبيعة الفاشستية يميلون أكثر إلـــى إثارة الخلافات.

٢. *المظاهر الهيكلية (أو التنظيمية) للخلافات:*

تنشأ هذه الخلافات بسبب القضايا المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة باعتبارهـــا وحدة واحدة بالإضافة إلى وحداتها الفرعية. ومن هذه القضايا ما يلي:

أ. **غموض الدور:**

الدور عبارة عن مجموعة الأنشطة المرتبطة بوظيفة محددة في المؤسسة أو المجتمـــع. وإذا كانت أنشطة العمل محددة على نحو سيء، فعندئذ، لن يقوم الشخص المناط به إنجاز هذه المهام بتنفيذها على النحو الذي يتوقعه منه الآخرين. وهذا يُحدث الـــصراع ولا ســـيما بـــين الشخص والأفراد الذين يعتمدون على إنجازه للأنشطة الموكلة إليه. وبالإمكان خفض هـــذه الخلافات إلى الحد الأدنى بإعادة تحديد الأدوار.

ب. **تصميم سير العمل:**

وتنشأ هذه الخلافات والمشكلات بين الجماعات بصفة أساسية نتيجة لتصميم هيكل سير العمل المتواضع ومتطلبات التنسيق الهزيلة ولا سيما حيث يعتمد إنجاز المهام على بعـــضها البعض. وتتألف المؤسسات، بحسب رأي أحد علماء الإدارة، من جماعات كثيرة متعددة ينبغي أن تعمل معاً نحو تحقيق الأهداف المشتركة. على سبيل المثال، يجـــب أن يعمـــل الأطبـــاء والممرضون والممرضات في مستشفي ما معاً لاعتماد أداء المهام المنوطة بهم على بعـــضهم البعض. وبالمثل يعتمد عمل الطباخ والنادل "الجرسون" في مطعم ما على بعضهما الـــبعض بغية تقديم خدمة متميزة للزبائن حيث يتلقى الطباخ المعلومات بشأن طلبات الزبائن من النادل "الجرسون".

حلّ الخلافات

فيما عدا المواقف القليلة جداً التي تقود فيها الخلافات إلى المنافـــسة والإبـــداع، والتـــي ناقشناها في بداية هذا الفصل، تؤدى الخلافات في جميع الحالات الأخرى إلى الدمار وإثـــارة المشكلات، وبالتالي يتحتم الوصول إلى حلول صائبة لها ما أن تظهر في الأفق لمنع تفاقمهـــا. ومن الإجراءات الوقائية التي يجب على الإدارة اتخاذها في هذا الخصوص ما يلي:

أ. تحديد الأهداف:

يلزم تحديد أهداف ومساهمات وأدوار كل وحدة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بوضوح. وعلى جميع الوحدات والعاملين فيها أن يدركوا أهمية الدور المنوط بهم في سبيل بلوغ أهداف المؤسسة.

ب. نظام الحوافز:

يجب ألا يخلق نظام الحوافز والتعويضات في المؤسسة المنافسة والخلافات الشخصية بين العاملين في الوحدة. علاوة على ذلك، يجب أن تتناسب الحوافز والتعويضات مع المجهودات المبذولة من قبل العاملين بالوحدة.

ج. بناء الثقة والاتصالات:

كلما زادت درجة الثقة بين العاملين في الوحدة زادت درجة الأمانة والاتصالات بينهم. لذا، ينبغي تشجيع الأفراد والوحدات على الاتصالات مع بعضهم البعض كي يسهل حلّ المشكلات التي تطرأ على العمل وتقديم المساعدة لبعضهم البعض عند الضرورة.

د. التنسيق:

يعتبر التنسيق الخطوة التالية للاتصالات حيث تخفض الأنشطة المنسقة جيداً الخلافات إلى الحد الأدنى.

التعامل مع الخلافات السلوكية

حدد الباحثون خمسة استراتيجيات أساسية للتعامل مع الخلافات السلوكية وخفض تأثيرها إلى الحد الأدنى. ورغم اختلاف مسميات هذه الإستراتيجيات إلا أن مضمونها واحد. وهذه الإستراتيجيات هي كالتالي:

١.تجاهل الخلافات:

في بعض المواقف، قد يكون من الأفضل لعب دور سلبي وعدم التدخل في الخلاف، ولا سيما إذا كان سيؤدى هذا التدخل إلى إثارة المزيد من الخلافات أو أن يكون الخلاف تافهاً ولا يستحق أن يضيع المدير وقته في محاولة حله.

٢. معالجة أو احتواء الخلافات:

وتتم المعالجة من طريق مناشدة الأطراف المتنازعة إلى وحدة الصف وليس بالأحرى إثارة القضية موضوع الخلاف. فإذا تنازعا طرفان مثلاً داخل المؤسسة لزم على المشرف أن يحاول تهدئة نفوسهما ودعوتهما إلى التعاون وفض النزاع القائم لا أن يتجاهل النزاع وينأى بنفسه عن الموضوع. وقد أظهرت الدراسات أن المعالجة أو احتواء الخلافات استراتيجية أكثر دقة وحساسية من استراتيجية تجاهلها.

٣. **تسوية الخلافات:**

يتم الوصول إلى تسوية الخلافات بموازنة طلبات أطراف النزاع بغية الوصول إلى حلّ وسط للنزاع القائم. ويتخلى كل طرف عن شئ ما نظير كسب شئ آخر. وهذا الأسلوب من أساليب حلّ المنازعات شائع الاستعمال في المفاوضات بين نقابات العمال والإدارة، وأصبح أسلوباً معتاداً للنقابات لطلب أكثر مما يرغبون في قبوله وللإدارة لمنح أقل مما يرغبون في إعطائه في المراحل الأولى. ثم من خلال عملية المفاوضات والمقايضة، غالباً في وجود المحكمين، تصل كل من النقابات والإدارة إلى التسوية أو الحلّ الوسط للنزاع القائم. ويعرف هذا النوع من التسوية بالمقايضة التكاملية حيث يكسب كل من طرفي النزاع بطريقة ما.

٤. **فرض الحل بالقوة:**

أو كما صاغها البروفيسور ويبر Weber في قوله: "إنّ أبسط حلّ يمكن تصوره لحلّ الخلاف هو التخلص من الآخر – إجبار المعارضين على الهروب أو التنازل أو الاستسلام في المعركة". ويعد هذا أسلوب سيطرة يملك فيه الغالب أو المسيطر قوة أو سلطة فرض وجهات نظره عنوة على الطرف الآخر من النزاع. وربما يكون هذا الأسلوب فعالا في المواقف مثل عزل رئيس مجلس الإدارة لأحد المديرين لإحداثه الدائم للمشاكل وإثارة الخلافات. وينتهي هذا الأسلوب دائما بفوز طرف وخسارة آخر. ويوقع هذا الأسلوب العداوة والبغضاء بين الأشخاص وربما يرغمهم على الاستقالة من العمل. ومن ثم، يتحتم على الإدارة البحث عن أسلوب بديل أفضل إن أمكن.

٥.**حلّ المشاكل:**

يقتضي هذا الأسلوب مواجهة الخلاف بغية البحث عن أفضل الحلول للمشكلة. ويفترض هذا الأسلوب موضوعياً أن جميع المؤسسات، بقطع النظر عن جودة إدارتها، يوجد بها اختلافات في الآراء ينبغي حلها من طريق النقاش والاحترام لوجهات نظر الآخرين. وأثبتت الدراسات أن الشركات ذات الأداء الجيد تشجع أحياناً الخلاف الأمين في الرأي باعتباره يُشكل الأساس للإبداع والخلق، ثم تحاول أن تحلّ الخلاف في جو تسوده روح المحبة والمودة، والتعاون، والموضوعية. وربما تقدم هذه الخلافات بعض الأفكار الجديدة والتي لم تكن لتطفو على السطح لولا حدوث تلك الخلافات.

التعامل مع الخلافات القائمة على أساس الهيكل التنظيمي

تقوم الخلافات القائمة على أساس الهيكل حول البيئة التنظيمية، ويمكن حلها أو تفاديها عن طريق إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وسير العمل. وقد تكون الإستراتيجية العامة للتغلب على هذه المشكلة هي التحول نحو اللامركزية بقدر الإمكان كي يمكن حلّ معظم الخلافات على المستوى الأدنى في المؤسسة وبأسرع وقت ممكن.

وربما ينشأ الخلاف بسبب اعتماد الأشخاص أو الوحدات على بعضها البعض في أداء المهام الموكلة إليها. لذا، من المهم تحديد ما يتوقع من كل فرد أو وحدة في المؤسسة إنجازه بوضوح ودون غموض. وقد يتضمن ذلك تحديد علاقات السلطة – المسئولية وخط التسلسل الهرمي علاوة على السياسات والإجراءات والقوانين واللوائح وقنوات الاتصال بغية أن يعرف كل فرد دوره المنوط به في الهيكل الوظيفي. ومن شأن هذا تفادي ازدواجية العمل أو اتكال وحدتين على بعضهما في تنفيذ وظيفة ما.

والآن دعنا نطرح هذا السؤال الهام، كيف نحلّ الخلافات الناشئة عن التنافس على الموارد النادرة؟ تنشأ هذه الخلافات عندما تكون احتياجات طرفين أو أكثر أعظم من كمية الموارد المتوفرة أو المخصصة لهما. وربما تكون هذه الخلافات في صورة علاوات، ترقيات، مكان العمل أو تجهيزات المكاتب وغيرها. ويمكن الحد من هذا الخلاف بتخطيط التوزيع المناسب لمثل هذه الموارد بدلاً من عمل المخصصات العشوائية.

ونظراً لأن نقص المعلومات الصحيحة والحقائق بشأن طريقة تفكير الآخرين وتصرفاتهم تعد أحد الأسباب الرئيسية للخلاف، فربما يكون من المناسب أن ندع الأفراد يعملون في جماعات مختلفة كي يتعرفوا على بعضهم البعض بشكل أفضل. وسوف ينتج عن هذه المعرفة والفهم المتبادل بناء الثقة والاحترام بينهم، وبالتالي خفض إمكانية وقوع الخلافات.

كما يمكن تحقيق هذا الفهم بالعمل كأعضاء في اللجان المتعددة مما يؤدي إلى زيادة التسامح وفهم وجهات النظر المختلفة وإدراك سعي جميع الوحدات نحو تحقيق نفس الأهداف.

وبينما يوجد عدد من العوامل السلوكية والتنظيمية التي تساهم في وجود الخلافات، كما ناقشنا سابقاً، يوجد عامل واحد فقط يستطيع المساهمة في الحد من هذه الخلافات. ويتمثل هذا العامل في "الثقة". وتعد الثقة عنصراً غير ملموس بيد أنه عنصر هام للغاية في حياتنا المتحضرة. وتحظى مقدرتنا على بناء الثقة بتأثير كبير على حياتنا العملية وعلاقاتنا الأسرية وبلوغ أهدافنا الشخصية والتنظيمية.

Glossary of Management & Labour Terms
ملخص لمصطلحات الإدارة والعمال

A	
Absence without leave	غياب بدون إذن
Absorption costing	حساب التكاليف التحميلي
Acceptance sampling	عينات القبول
Accounting ratios	النسب المحاسبية
Activity time	وقت النشاط
Added value	القيمة المضافة
Administration	الإدارة (التخطيطية)
Administrator	المدير
After-sales service	خدمة ما بعد البيع
Air-transport workers	عمال النقل الجوي
Allowances	البدلات
Annual leave	الإجازة السنوية
Annual report	التقرير السنوي
Annual review	التقرير السنوي
Annual salary	أجر سنوي
Applicant	طالب الوظيفة، مقدم طلب الوظيفة
Application	طلب وظيفة
Apprentices	صبية متدربون
Apprenticeship	تدريب الصبية
Arbitrary dismissal	الفصل التعسفي
Arbitration	التحكيم
Arithmetic mean	المتوسط الحسابي
Assignment problem	مشكلة التخصيص

Attribute	صفة صريحة
Auditing	التدقيق، المراجعة
Auditor	مراجع حسابات
Authorised capital	رأس المال المسموح به
Authority	السلطة
Authorized capital	رأسمال مصرح به
Automation	الأوتوماتية، التشغيل الآلي
Average	متوسط
Average outgoing quality (AOQ)	متوسط الجودة النهائية (م ج ن)
B	
Basic work data	بيانات العمل الأساسية
Batch costing	تقدير تكاليف الدفعة الواحدة
Batch production	الإنتاج بالدفعات
Batch production	الإنتاج بالدفعات
Benchmark	علامة الإسناد
Bin card	بطاقة الصندوق
Board Chairman	رئيس مجلس الإدارة
Board of Directors	مجلس الإدارة
Book value	القيمة الدفترية
By-products	منتجات فرعية
C	
Capital employed	رأس المال الموظف
Capital expenditure	النفقات الرأسمالية
Capital reserve	احتياطي رأس المال
Career woman	المرأة العاملة
Case study	دراسة الحالة

Casual leave	الإجازة العرضية
C-Chart	خريطة عدد العيوب
Chain of command	سلسة القيادة
Chart	رسم بياني، جدول بياني
Check List	قائمة المراجعة
Circulating capital	رأس المال المتداول
Civil defense	الدفاع المدني
Clothes allowance	بدل لبس
Commercial relations	العلاقات التجارية
Commutation	استبدال المعاش
Competitive strategy	استراتيجية تنافسية
Comptroller	مراجع حسابات
Conciliation	المصالحة
Constraints	قيود
Consumer’s risk	مخاطرة المستهلك
Contract workers	عمال بعقد
Contribute to (v.)	أسهم (في)
Contribution (n.)	إسهام
Control by sampling	الرقابة بأخذ عينات
Control unit	وحدة التحكم
Cost accounting	حساب التكاليف
Cost of living allowance	علاوة غلاء المعيشة
Cost variance	تفوت التكاليف
Craftsmen	الحرفيون
Crash-concentration	حالة التركيز الأعظم
Credit note	إشعار دائن
Critical path method	طريقة المسار الحرج

D	
Data	بيانات
Data processing	معالجة البيانات
Day off	الراحة الأسبوعية
Debit note	إشعار مدين
Decentralization	اللامركزية
Decision theory	نظرية اتخاذ القرار
Decision tree	شجرة القرارات
Delivery note	إشعار تسليم
Demand a wage rise	المطالبة برفع الأجور
Depot	مستودع
Destructive test	اختبار تدميري
Direct costs	التكاليف المباشرة
Direct labour	الأيدي العاملة المباشرة
Direction	توجيه
Directives	توجيهات
Disability pension	معاش العجز
Disguised unemployment	بطالة مقنعة
Diversification	تنويع
Division of labour	تقسيم العمل
Division of labour	تقسيم العمل
Double sampling plan	خطة العينة المزدوجة
Dummy-activity	نشاط خيالي
E	
Earliest-end	النهاية المبكرة
Earliest-start	البداية المبكرة

Effectiveness	فعالية
Effort rating	تقدير الجهد
Emergency meeting	اجتماع طارئ
Employ (v.)	عين، وظف
Employee	الموظف
Employer	صاحب العمل، رب العمل
Employment	العمالة، التوظيف
End of–service allowance	مكافأة نهاية المدة
Equation	معادلة
Evacuation	الإخلاء
Event	حدث، فعالية
Executives	المديرون التنفيذيون، المسئولون عن الإدارة
Expected time	الوقت المتوقع
F	
Factory	مصنع
Farm workers	عمال الزراعة
Financial compensation for holiday, holiday pay	تعويض مادي عن الإجازة
Fire a worker, Dismiss	فصل عاملا
Fire-fighting equipment	أجهزة إطفاء الحريق
First aid	الإسعافات الأولية
Fixed costs	تكاليف ثابتة
Flow process chart	رسم بياني لحركة العمليات
Food allowance	بدل تغذية، بدل طعام
Fractures	كسور
Function relations	العلاقات الوظيفية

G	
Gas leak	تسرب الغاز
General assembly, general meeting	الجمعية العمومية
General Federation of Trade Unions	الاتحاد العام لنقابات العمال
General incapacity	عجز عام
General manager (GM)	مدير عام
Give notice	أعطى اخطار بترك العمل
Goodwill	شهرة المحل أو الشركة
Gross negligence	الإهمال الجسيم
Group capacity assessment	تقدير طاقة المجموعات
Group dynamics	الديناميكية الجماعية
Group incentives	الحوافز الجماعية، العلاوات الجماعية
Group training	التدريب الجماعي
Guidance	الإرشاد
H	
Hard selling	البيع الصعب
Health Insurance	التأمين الصحي
Hospitalise (v.)	ينقل للمستشفى
Housing allowance	بدل سكن
Human relations	العلاقات الإنسانية
I	
Improving management system	تحسين الأداء الإداري
Incapacity For Work	عجز عن العمل
Incentive	حافز، علاوة

Income statement	بيان الدخل
Index Number	الرقم الدليلي
Indirect labour	الأيدي العاملة غير المباشرة
Industrial goods	بضائع التصنع
Industrial management	الإدارة الصناعية
Industrial relations	العلاقات الصناعية
Industrial safety	الأمن الصناعي
Industrial safety controller	مراقب أمن صناعي
Industrial safety precautions	احتياطات الأمن الصناعي
Industrial workers	عمال الصناعة
Inequality	متباينة
Information	معلومات
Injury	إصابة عمل
Input	مدخل
In-service training	التدريب أثناء الخدمة
Inspection	التفتيش
Installations security	أمن المنشآت
Insurance	التأمين
Insurance against invalidism	التأمين ضد العجز
Insurance and pension	التأمينات والمعاشات
Insurance evasion	التهرب من التأمين
Integrated project management	الإدارة المتكاملة للمشروع
Interchangeability	التبادلية
International Labour Office	مكتب العمل الدولي
International Labour Organisation (ILO)	منظمة العمل الدولية
Invalid benefit	معاش العجز

Invalidism	القعود عن العمل، العجز عن العمل
J	
Job	وظيفة
Job analysis	تحليل الوظيفة
Job card	بطاقة العمل
Job costing	حساب تكاليف العمل
Job factor	عامل الوظيفة
Job grading	تدرج الوظائف
Job opportunity	فرصة عمل
Job ranking method	أسلوب وضع الرتب للوظائف
Job specification	وصف المهنة
Job study	دراسة الوظيفة
Journal	دفتر يومية
L	
Labour and workers	العمل والعمال
Labour contract, employment contract	عقد العمل
Labour court	محكمة عمالية
Labour dispute	نزاع عمالي
Labour party	حزب عمالي
Labour relations	علاقات العمل
Labour relations	علاقات العمل
Land-transport workers	عمال النقل البري
Late arrival	تأخير
Latest-end	النهاية المتأخرة
Latest-start	البداية المتأخرة

Lay off workers	استغني عن عمال
Leader merchandizing	الإغواء (الاستمالة) بالسعر المخفض
Learning curves	منحنيات التعلم
Leaving indemnity	مكافأة نهاية الخدمة
Leverage	الفاعلية المالية
Line and staff	استشاريون، التنفيذيون والاستشاريون
Line management	الإدارة التنفيذية
Linear programming	برمجة خطية
Linear responsibility chart	رسم بياني للمسئوليات
Linear-cost	تكاليف متغيرة خطيا
Linear production	إنتاج خطي
Link wages to production	ربط الأجر بالإنتاج
Liquid ratio	نسبة السيولة
Long-term planning	تخطيط طويل الأجل
Loss of fitness	فقدان اللياقة للعمل
Lower control limit (LCL)	حد الضبط السفلي (ح ض س)
Lunch hour	ساعة للغذاء، ساعة الراحة
M	
Man process chart	رسم لبيان عمل الفرد، جدول لبيان عمل الفرد
Management	الإدارة
Management accounting	المحاسبة الإدارية
Management analysis	تحليل الإدارة
Management appraisal	تقييم الإدارة
Management by objectives	الإدارة بالأهداف
Management development	تطوير الإدارة

Management information system	نظم المعلومات الإدارية
Management rations	نسب الإدارة
Management services	خدمات الإدارة
Manager	مدير
Managerial grid	شبكة الإدارة
Manpower planning	تخطيط القوى العاملة
Marginal Costing	حساب التكاليف الحدية
Market penetration	اختراق السوق
Market research	بحث حالة السوق
Marketing plan	خطة التسويق
Marketing research	بحوث السوق
Mark-up	الربح الإجمالي
Mass production	إنتاج بالجملة
Mathematical model	النموذج الرياضي
Matrix management	الإدارة الأم
Maximization	تعظيم
May Day	عيد العمال
Measuring machines	ماكينات القياس
Memorandum of Association	عقد التأسيس
Merit rating	تقدير الجدارة
Middle management	الإدارة الوسطى
Minimization	تصغير
Model	نموذج
Modular production	إنتاج معياري
Monopoly	احتكار
Monthly salary	أجر شهري

Morale	الروح المعنوية
Most likely-time	الوقت الأكثر احتمالا
Motion study	دراسة الحركة
Multiple activity chart	رسم بياني للأنشطة المتعددة
Multiple management	الإدارة المتعددة
N	
Nature of the work, work nature	طبيعة العمل
Net profit	الربح الصافي
Normal concentration	حالة التركيز الطبيعي
O	
Objective function	دالة الهدف
Occupational diseases	أمراض المهنة
Occupational incapacity	عجز مهني
Official holidays	العطلات الرسمية
Old age insurance	التامين ضد الشيخوخة
Old age pension	معاش الشيخوخة
On the job training	التدريب الفني أثناء العمل
Oncost	التكاليف الإضافية
Operating characteristic curve (OC)	منحنى خواص عينات القبول (خ ع)
Operating research (OR)	بحوث التشغيل
Operations research	بحوث العمليات
Optimistic time	الوقت المتفائل
Optimum solution	حل أمثل
Optimum-duration	الوقت المثالي
Option	اختيار
Organisation chart	رسم بياني للتنظيم

Organization planning	تخطيط التنظيم
Orientation	التوجيه
Output	مخرج، خرج
Overhead costs	التكاليف الثابتة
Overtime	ساعات العمل الإضافي
P	
Paid Holiday	إجازة مدفوعة
Partial incapacity	عجز جزئي
Partial strike	إضراب جزئي
Path	مسار
P-Chart	خريطة نسبة العيوب
Pension	المعاش
Pension Card	سركي المعاش
Performance rating	تقدير الأداء
Periodic bonus	العلاوات الدورية
Permanent incapacity	عجز دائم
Permanent workers	عمال دائمون
Personal inspection	التفتيش الذاتي
Personnel management	إدارة شئون الأفراد
Pessimistic time	الوقت المتشائم
Piece work rate	أجر بالقطعة
Plant	مصنع
Points rating method	طريقة التقدير بالنقاط
Price leader	السعر الحافز
Prior charges	التكاليف السابقة
Probability	الاحتمال

Procedural session	جلسة إجراءات
Procedure	إجراء
Procedures	إجراءات
Producer	مُنتِج
Producer's risk	مخاطرة المنتج
Product planning	تخطيط المنتجات
Production management	إدارة الإنتاج
Production planning	تخطيط الإنتاج
Production planning	تخطيط الإنتاج
Production quality control	مراقبة جودة الإنتاج
Productivity	الإنتاجية
Product-mix	مزيج المنتجات
Products	منتجات
Profession	المهنة
Professional Associations	النقابات المهنية
Program Evaluation & Review Technique (PERT)	أسلوب تخطيط وتقييم المشاريع (بيرت)
Programmed instruction	التعليم المبرمج
Protection against fire	الوقاية ضد الحريق
Public relations (PR)	العلاقات العامة
Q	
Qualifications	المؤهلات
Quality control	مراقبة ضبط الجودة
Quality control chart	خريطة مراقبة الجودة
Quality of design	جودة التصميم
Questioning attitude	موقف التقصي

R	
Range	مدى، مجموعة، تشكيلة منتجات
Rapporteur	مقرر لجنة
R-Chart	خريطة المدى
Regular meeting	اجتماع عادى
Reliability	المعولية، الاعتمادية
Rescue, relief	الإنقاذ
Rest hour (Break)	وقت للراحة
Risk allowance	بدل خطر
Robbery	السرقة
Round–the– clock work	عمل على مدار الساعة
S	
Sabotage	التخريب
Saboteurs	المخربون
Salary	الراتب
Sales coverage	تغطية المبيعات
Sales forecast	التنبؤ بالمبيعات
Sales index	دليل المبيعات
Sales index	دليل المبيعات، مؤشر المبيعات
Sales management	إدارة المبيعات
sales planning	تخطيط المبيعات
Sales policy	سياسة المبيعات
Saving	الادخار
Savings	المدخرات
Scientific management	الإدارة العلمية
Seamen	عمال البحر

Seasonal workers	عمال موسميون
Sea-transport workers (Seamen)	عمال النقل البحري
Secretary general	الأمين العام
Semi-skilled workers	عمال نصف مهرة
Semi-variable costs	تكاليف شبه متغيرة
Sequential sampling plan	خطة العينات المتتابعة
Service workers	عمال الخدمات
Shift	وردية عمل، نوبة عمل
Short circuit	الماس الكهربائي
Short-term planning	تخطيط قصير المدى، تخطيط قصير الأجل
Sick leave	الإجازة المرضية
Single sampling plan	خطة العينة المفردة
Sit-in strike	اعتصام
Skilled workers	عمال مهرة
Slack-time	الوقت الفائض
Slowdown strike	إبطاء في الأداء
Social Insurance	التأمين الاجتماعي
Soft selling	البيع السهل
Standard	معيار
Standard batch control	المراقبة بالدفعات القاسية
Standard costing	حساب التكاليف القياسية
Standard deviation	انحراف معياري، انحراف قياسي
Standardization	المواصفات
Statistics	الإحصائيات
Stock turnover	دورة البضائع
Store	مخزن
Strike	إضراب

Subliminal advertising	إعلان لاشعوري
T	
Take home pay	الراتب الموفر
Temporary incapacity	عجز مؤقت
Temporary workers	عمال مؤقتون
Theory of probabilities	نظرية الاحتمالات
Time band averaging	إيجاد معدل الوقت
Time study	دراسة الوقت
Tolerance	حدود التسامح
Top management	الإدارة العليا
Total incapacity	عجز كلي
Total quality control	مراقبة الجودة الشاملة
Totally disabled	عاجز عجزا كليا
Trade	الحرفة
Trade Union Committee	اللجنة النقابية
Trade unions	نقابات العمال
Trading down	تخفيض السعر لزيادة المبيعات
Trading up	رفع السعر للمحافظة على مركز المحل
Transport allowance	بدل انتقال
Travel chart	رسم بياني للحركة
Trend forecasting	التنبؤ بالاتجاه
Turnover	المبيعات الإجمالية
U	
Unemployment	البطالة
Unemployment rates	معدلات البطالة

Uniform costing	حسابا التكاليف المنسق
Unique selling proposition	اقتراح فريد للبيع
Unlicenced	غير مرخص
Unpaid holiday	إجازة بدون مرتب
Unskilled workers	عمال غير مهرة
Upper control limit (UCL)	حد الضبط العلوي (ح ض ع)
V	
Vacant Job	وظيفة خالية
Variable costs	تكاليف متغيرة
Variable-cost	التكاليف المتغيرة
Variables	المتغيرات، الصفات المقاسة
Variety reduction	خفض تنويع الأصناف
Vocational training	التدريب المهني
Volume chart	رسم بياني للحجم
W	
Wage freezing	تجميد الجور
Wage increase	زيادة الأجور
Wage per day	أجر يومي
Wage per hour	اجر بالساعة
Wage per work	اجر أسبوعي
Wages and salaries	الأجور والمرتبات
Wages as set by the Union	الأجر كما تحدده النقابة
Warehouse	مستودع
Warning	الإنذار
Water-pipe burst	انفجار ماسورة مياه
Widow's pension	معاش الأرامل

Widowhood pension	معاش الترمل
Wildcat Strike	إضراب لم تقره النقابة
Work conditions	ظروف العمل
Work cycle	دورة العمل
Work evaluation	تقييم العمل
Work factor	معامل الشغل
Work in process	أعمال قيد التنفيذ
Work licence	رخصة العمل
Work load	حمل العمل
Work measurement	قياس العمل
Work nature allowance	بدل طبيعة عمل
Work permit	تصريح العمل
Work study	دراسة العمل
Work study	دراسة العمل
Work's representatives on the Board of Directors	ممثلو العمال في الإدارة
Worker's profit sharing	حصة العمال في الأرباح
Workers gains	المكاسب العمالية
Workers rights	حقوق العمال
Workers social welfare	الرعاية الاجتماعية للعمال
Working capital	رأس المال العامل
Working capital	رأسمال العامل
Working days	عدد أيام العمل الأسبوعية، أيام الدوام
Working hours	عدد ساعات العمل اليومية، ساعات الدوام
Workshop	ورشة عمل
Wounds	الجروح

Writing off	تخفيض قيمة الأصل
X	
X-Chart	خريطة المتوسط الحسابي
Z	
Zones of indifference	مناطق الحياد

أهم المراجع العربية والأجنبية

١- إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة.

٢- لويس آلان، الإدارة والتنظيم، ماكجرو هيل.

٣- روبرتس أنطوني، نظم التخطيط والرقابة: إطار عمل للتحليل، مطابع جامعة هارفارد.

٤- ديفيد أوستون، الصراع، إداري الأفراد، الجزء٢١.

٥- روبرت بارنارد، فهم العلاقات الإنسانية: مرشد إلى الأشخاص في العمل، آلن وبيكون.

٦- ريتشارد بيكهارد، التطوير التنظيمي: الإستراتيجيات والنماذج، أديسون ويسلي.

٧- وارن بينس، إلى ما بعد البيروقراطية، ماكجرو هيل.

٨- روبرتس بليك وجين موتون، الشبكة الإدارية الحديثة، شركة الخليج للنشر.

٩- ديفيس براون، عوائق الإتصالات الناجحة، الجزء الأول، مجلة الإدارة.

١٠-أرشي كارول، المسئولية الإجتماعية للإدارة، زميل البحث العلمي.

١١-تشاندن جيه اس: الإدارة بين النظرية والتطبيق، ١٩٩٨.

١٢-ارنست دال، الإدارة بين النظرية والتطبيق، ماكجرو هيل.

١٣-ديفر أر اس، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية.

١٤-سبيتزر دين، التحفيز الممتاز، نيويورك، أماكوم.

١٥- آر تي ديجورج، أخلاق العمل التجاري، ماكميلين.

١٦- بيتر دراكر، الإدارة: المهام، والمسئوليات، والممارسات، هينين، لندن.

١٧- بيتر دراكر، القرار الفعال، مجلة هارفارد بيزنس.

١٨- سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة : الأسس والوظائف.

١٩- اتزوني ايه، المؤسسات الحديثة، برنتس هول.

٢٠- ديفيد ايونج، التخطيط المشترك على مفترق الطرق، مجلة هارفارد بيزنس.

٢١- هنري فيول، الإدارة العامة والصناعية، سير إسحاق بيتمان وأولاده، لندن.

٢٢- فيدلر اف اي، نظرية القيادة الفعالة، ماكجرو هيل.

٢٣-كلود جورج، تاريخ الفكر الإداري، برنتس هول.

٢٤- لوثر جوليك، الإدارة علم أصيل، جورنال أكاديمية الإدارة، الجزء الثامن.

٢٥- همبلين ايه سي، التقييم والرقابة على التدريب، ماكجرو هيل.

٢٧- جيم هاريس، كيف تكسب حبّ الموظفين لشركتك، جمعية الإدارة الأمريكية، ١٩٩٦.

٢٨- هاريسون أي اف، عملية اتخاذ القرار الإداري، هوتون مافن.

٢٩- جورج هوبر، اتخاذ القرار الإداري، سكوت فورمان.

٣٠- نيل جاكوبي، السلطة والمسئولية المشتركة، ماكميلين للنشر.
٣١- أتوتري جيمس، الحب والربح: فن القيادة الحريصة، نيويورك، شركة ويليام مورو
٣٢- جيمس كولنز وجيري بوراس، بناء إلى الأبد: عادات النجاح للشركات المثالية، نيويورك، هاربر بيزنس.
٣٣- عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة.
٣٤- كين ماتجيكا وريتشارد دانسينج، مرشد المدير إلى الألفية، نيويورك، أماكوم.
٣٥- والتر كينيفان، نظم معلومات الإدارة، إدارة البيانات، الجزء الثامن.
٣٦- راي كيلان، الإدارة بالتصميم، جمعية الإدارة الأمريكية.
٣٧- بي لورانس، التنظيم والبيئة، مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال.
٣٨- ابراهام ماسلو، التحفيز والشخصية، هاربر ورو.
٣٩- دوجلاس ماكجروجر، نظرة قلقة على تقييم الأداء، مجلة هارفارد بيزنس.
٤٠- اتش منتزبيرج، طبيعة العمل الإداري، برنتس هول، ١٩٨٠.
٤١- جورج أودروين، الإدارة بالأهداف، بيتمان، نيويورك.
٤٢- ام في بايل وجورج سيمون، العلاقات الصناعية وإدارة الأفراد.
٤٣- جيه دبليو، عناصر عملية التنبؤ، مجلة هارفارد بيزنس.
٤٤- جيمس ريجز ولورانس ال، التنظيم الصناعي والإدارة، ماكجرو هيل.
٤٥- دانالد روبرتس، طبيعة تأثيرات الإتصالات.
٤٦- جورج ستينر، التخطيط (على مستوى) الإدارة العليا، شركة ماكميلين.
٤٧- فريدريك تايلور، مبادىء الإدارة العلمية، هاربر واخوانه.
٤٨- في اتش، فروم، العمل والتحفيز، جون ويلي.
٤٩- بي يول، المبادئ التنظيمية للإدارة، مؤسسة ويست للطباعة.

٥٠- بيار قبطي، دليل المصطلحات المالية المختارة، الموارد، البحرين، الطبعة الأولى ١٩٨٥.
٥١- جروان السابق، قاموس الاقتصاد، الطبعة الأولى، بيروت، بدون تاريخ.
٥٢- طلال أبو غزالة، القاموس المحاسبي، ماكميلان برس ليمتد، لندن، الطبعة الأولى ١٩٧٨.
٥٣- مجدي نافد الأسيوطي، معجم المصطلحات المصرفية والمالية، مطابع الأهرام، القاهرة، ١٩٩٩.

محتويات **الجزء الرابع**

الصفحة	الموضوع